

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

AKADEMİSYENLERDE FİNANSAL REFAH İLE
ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU
İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK
ROLÜ: ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Selçukhan ÇAYIR

Danışman
Doç. Dr. Salim Sercan SARI

HAZİRAN 2026, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Akademisyenlerde Finansal Refah ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Örneği” başlıklı **“Yüksek Lisans”** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Selçukhan ÇAYIR

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı : Akademisyenlerde Finansal Refah ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Örneği

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 68 sayfalık kısmına ilişkin 29/06/2026 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %11'dir.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim 29/06/2026

Danışman: Doç. Dr. Salim Sercan SARI

Öğrenci Selçukhan ÇAYIR

KILAVUZA UYGUNLUK

“Akademisyenlerde Finansal Refah ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Örneği” başlıklı **“Yüksek Lisans”** Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Selçukhan ÇAYIR

Danışman

Doç. Dr. Salim Sercan SARI

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Salim Sercan SARI danışmanlığında **Selçukhan ÇAYIR** tarafından hazırlanan “**Akademisyenlerde Finansal Refah ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Örneği**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

29/06/2026

JÜRİ:

Danışman : **Doç. Dr. Salim Sercan SARI** (İmza)
Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Sabri ŞİRİN** (İmza)
Üye : **Doç. Dr. Ethem KILIÇ** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2026 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.... /...../2026

Prof. Dr. Müge MANGA

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, akademisyenlerde finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma sürecinde ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş, elde edilen veriler bilimsel yöntemler doğrultusunda analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi, deneyim ve yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden değerli danışmanım Doç. Dr. Salim Sercan SARI'ya, beni her konuda destekleyen, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli babam Harun ÇAYIR'a, annem İsmet ÇAYIR'a ve her zaman yanımda olan, anlayışı ve desteğiyle bana güç veren eşim Güliz ÇAYIR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Selçukhan ÇAYIR, Erzincan, 2026

AKADEMİSYENLERDE FİNANSAL REFAH İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Selçukhan ÇAYIR

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2026

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salim Sercan SARI

ÖZET

Finansal refah, bireylerin mevcut ve gelecekteki finansal ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. Çalışanların finansal açıdan kendilerini güvende hissetmeleri, işlerine daha fazla odaklanmalarını ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların yetki, sorumluluk ve karar alma süreçlerine katılımını ifade eden personel güçlendirme uygulamaları da çalışan performansının artırılmasında önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerde finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesidir. Çalışma kapsamında Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde görev yapan 408 akademisyenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS, AMOS 20 ve SPSS PROCESS MACRO programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre finansal refahın çalışan performansı ve psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aracılık analizi sonucunda psikolojik güçlendirmenin, finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin yükselmesinin çalışan performansını doğrudan artırdığı, bunun yanı sıra psikolojik güçlendirme uygulamalarını da olumlu yönde etkileyerek performans artışına dolaylı katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin artırılmasının çalışan performansını doğrudan ve psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak olumlu etkilediği görülmüştür. Bu doğrultuda, üniversite yöneticilerine finansal refahı destekleyen ve psikolojik güçlendirmeyi artıran uygulamalara öncelik vermeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Akademisyen, finansal refah, çalışan performansı, psikolojik güçlendirme, aracılık rolü.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL WELL-BEING AND
EMPLOYEE PERFORMANCE AMONG ACADEMICS AND THE
MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THIS
RELATIONSHIP: THE CASE OF ERZINCAN BINALI YILDIRIM
UNIVERSITY**

Selçukhan ÇAYIR

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, June, 2026

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Salim Sercan SARI

ABSTRACT

Financial well-being is an important concept that refers to an individual's ability to meet both current and future financial needs. Employees who feel financially secure are more likely to concentrate on their work and demonstrate higher levels of job performance. In addition, psychological empowerment, which reflects employees' sense of autonomy, competence, meaningfulness, and influence in decision-making processes, is regarded as a significant managerial approach for enhancing employee performance. The aim of this study is to examine the mediating role of psychological empowerment in the relationship between financial well-being and employee performance among academics. Within the scope of the study, survey data were collected from 408 academics employed at Erzincan Binali Yıldırım University. The data were analyzed using SPSS, AMOS 20, and the SPSS PROCESS Macro. The findings revealed that financial well-being has a positive and significant effect on both employee performance and psychological empowerment. Furthermore, a positive and significant relationship was identified between psychological empowerment and employee performance. The mediation analysis indicated that psychological empowerment partially mediates the relationship between financial well-being and employee performance. The findings suggest that higher levels of financial well-being among academics directly enhance employee performance while also contributing indirectly by strengthening psychological empowerment. Consequently, improving academics' financial well-being positively influences employee performance both directly and indirectly through psychological empowerment. Based on these findings, it is recommended that university administrators prioritize policies and practices aimed at enhancing both the financial well-being and psychological empowerment of academic staff.

Keywords: Academics, financial well-being, employee performance, psychological empowerment, mediating role.

İÇİNDEKİLER

AKADEMİSYENLERDE FİNANSAL REFAH İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Finansal Refah	4
1.1.1. Finansal Refah Unsurları	5
1.1.1.1. Günlük ve Aylık Mali Yükümlülüklerini Etkin Bir Şekilde Yönetebilme	5
1.1.1.2. Ani Ekonomik Şoklara Karşı Dayanıklılık.....	6
1.1.1.3. Seçimler Yapma Konusunda Finansal Özgürlük.....	6
1.1.1.4. Finansal Hedeflere Ulaşma Yolunda İlerleyebilme.....	6
1.1.2. Finansal Refahın Temel Faktörleri	7
1.1.2.1. Demografik Özellikler	7

1.1.2.2. Finansal Erişim.....	8
1.1.2.3. Finansal Stres.....	9
1.1.2.4. Finansal Tatmin	9
1.1.2.5. Finansal Davranış	10
1.1.2.6. Finansal Bilgi ve Okuryazarlık.....	12
1.2. Çalışan Performansı.....	15
1.2.1. Performans Türleri.....	15
1.2.1.1. Bireysel Performans	16
1.2.1.2. Takım Performansı	16
1.2.1.3. Örgütsel Performans	17
1.2.2. Performans Boyutları.....	18
1.2.2.1. Bağlamsal Performans	18
1.2.2.2. Görevsel Performans	19
1.2.2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	20
1.2.2.4. Bireysel Faktörler	20
1.2.2.5. Örgütsel Faktörler.....	22
1.2.2.6. Diğer Faktörler	23
1.3. Personel Güçlendirme.....	25
1.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	26
1.3.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	27
1.3.2.1. Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı.....	27
1.3.2.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı.....	29
1.3.2.2.1. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımının Önemi.....	33
1.3.2.2.2. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler	33
1.3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları	38

1.3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	39
1.3.3.2. Sorumluluk	40
1.3.3.3. Eğitim ve Geliştirme.....	40
1.3.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme.....	41
1.3.3.5. Bilgiye Erişilebilirlik ve Bilginin Paylaşımı	41
1.3.3.6. Yenilik....	41
1.3.3.7. Güven.....	42
1.3.3.8. Takım Çalışması	42
1.3.3.9. Esnek Çalışma Ortamı	42
1.3.3.10. Açık İletişim Ortamı	43
1.3.3.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	43
1.3.3.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	43
1.3.4. Personel Güçlendirme Süreci	44
1.3.4.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışan.....	45
1.3.4.2. Personel Güçlendirme Sürecinde Yönetici.....	46
1.3.5. Personel Güçlendirmenin Faydaları	46
1.3.6. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	47
1.3.7. Kamuda Personel Güçlendirme	48

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	52
2.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli.....	53
2.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	54
2.4. Çalışmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri	54
2.6. Verilerin Analizi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERDE FİNANSAL REFAH İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. Betimleyici İstatistikler.....	57
3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	58
3.3. Normallik Testi.....	61
3.4. Ölçme Araçlarının Güvenirliği.....	62
3.5. Çalışmanın T-Testi ve ANOVA Analizlerine Ait Bulgular	63
3.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	72
3.7. Ölçeklerin Faktör Analizi	73
3.8. Yapısal Eşitlik Model Analizi	77
3.9. Hipotezlerin Analiz Sonuçları	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	102
ÖZ GEÇMİŞ	105

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFPB	: Consumer Financial Protection Bureau (Tüketici Finansal Koruma Bürosu)
EBYÜ	: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Finansal Refah Unsurları.....	5
Tablo 3.1: Betimleyici İstatistikler	57
Tablo 3.2: Cinsiyet Dağılımı	58
Tablo 3.3: Medeni Durum Dağılımı	58
Tablo 3.4: Yaş Dağılımı	58
Tablo 3.5: Mesleki Tecrübe Dağılımı.....	59
Tablo 3.6: Unvan Dağılımı.....	59
Tablo 3.7: Çalışılan Birim Dağılımı	60
Tablo 3.8: Çalışılan Alan Dağılımı.....	60
Tablo 3.9: Aylık Gelir Dağılımı	60
Tablo 3.10: Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı	61
Tablo 3.11: Normallik Testi	62
Tablo 3.12: Güvenirlilik Analizi.....	63
Tablo 3.13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	64
Tablo 3.14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	64
Tablo 3.15: Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi ...	65
Tablo3.16: Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	67
Tablo 3.17: Katılımcıların Unvanlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	68
Tablo 3.18: Katılımcıların Çalıştığı Birim Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	70
Tablo3.19: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi	71

Tablo 3.20: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri	72
Tablo 3.21: Personel Güçlendirme Açımlayıcı Faktör Analizi	74
Tablo 3.22: Çalışan Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi	75
Tablo 3.23: Finansal Refah Açımlayıcı Faktör Analizi.....	76
Tablo 3.24: Uyum İyiliği İndeksleri	78
Tablo 3.25: Finansal refah ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	79
Tablo 3.26: Finansal refah ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır..	79
Tablo 3.27: Personel güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Personel Güçlendirmede Süreç	40
Şekil 1.2: Güçlendirme Sürecinin Aşamaları.....	45
Şekil 2.1: Çalışmanın Modeli.....	53

GİRİŞ

Günümüz bilgi toplumunda üniversiteler yalnızca eğitim ve öğretim faaliyetleriyle değil, aynı zamanda bilimsel üretim, toplumsal katkı ve küresel rekabet gücüyle de ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin performansı, hem kurumların etkinliği hem de ülkenin bilimsel kalkınması açısından büyük önem taşımaktadır. Akademik performansı etkileyen çok sayıda unsur arasında bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerin yanı sıra son yıllarda özellikle bireyin finansal refahı da önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Finansal refah, bireyin günlük ve aylık mali yükümlülüklerini kontrol edebilmesi, ani finansal şoklara karşı dayanıklılık göstermesi, uzun vadeli finansal hedeflerine ulaşabilmesi ve yaşamdan keyif almasına imkân tanıyacak finansal özgürlüğe sahip olması durumu olarak tanımlanmaktadır (CFPB, 2015, s. 19). Yapılan çalışmalar, bireyin finansal refah düzeyinin genel yaşam kalitesini ve iş yaşamındaki tutumlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Netemeyer vd., 2018, s. 72). Bu kapsamda, akademisyenlerin karşı karşıya kaldığı ekonomik belirsizlikler, gelir yetersizlikleri ve finansal stres unsurları, performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışan performansı, bireyin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması doğrultusunda kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirme düzeyini ifade etmektedir (Borman & Motowidlo, 1993, s. 71). Özellikle yükseköğretim kurumlarında çalışan performansı, yalnızca eğitim-öğretim faaliyetleriyle sınırlı olmayıp çalışma, yayın üretme, proje geliştirme, toplumsal katkı sağlama ve akademik hizmet faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle akademisyenlerin performansı, üniversitelerin kurumsal başarısı, bilimsel üretkenliği ve rekabet gücü açısından kritik bir öneme sahiptir. Literatürde çalışan performansının bireysel özellikler, örgütsel faktörler, liderlik anlayışı, iş tatmini ve motivasyon gibi birçok değişkenden etkilendiği belirtilmektedir (Campbell, 1990). Son yıllarda ise çalışanların finansal durumlarının performans üzerindeki etkisi araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Finansal açıdan kendini güvende hisseden çalışanların işlerine daha fazla odaklandıkları, motivasyonlarının arttığı ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirdikleri ifade edilmektedir (Joo & Grable, 2004, s. 47). Buna karşılık finansal stres ve ekonomik kaygılar çalışanların dikkat dağınıklığı yaşamalarına, işlerine yeterince yoğunlaşamamaları nedeniyle performanslarının

düşmesine yol açabilmektedir (Kim & Garman, 2003, s. 34). Bu nedenle finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması, özellikle akademisyenler gibi bilgi üretimi ve yüksek bilişsel çaba gerektiren meslek gruplarında daha da önem kazanmaktadır.

Bireyin iş yaşamındaki performansını etkileyen önemli unsurlardan biri de psikolojik güçlendirme kavramıdır. Psikolojik güçlendirme, çalışanların yaptıkları işe anlam yüklemeleri, görevlerini başarıyla yerine getirebileceklerine ilişkin yeterlilik algısına sahip olmaları, iş süreçlerinde özerklik hissetmeleri ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçları üzerinde etkili olduklarını düşünmeleriyle ilişkili çok boyutlu bir yapıdır (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Bu yaklaşım, güçlendirmenin yalnızca çalışanlara yetki verilmesi veya karar süreçlerine dahil edilmeleriyle sınırlı olmadığını; aynı zamanda bireylerin kendilerini yetkin, değerli ve etkili hissetmelerini kapsayan psikolojik bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini daha anlamlı görmekte, sorumluluk almaya daha istekli olmakta, yenilikçi davranışlar sergilemekte ve örgütsel amaçlara daha yüksek düzeyde katkı sağlamaktadırlar (Thomas & Velthouse, 1990). Bu nedenle psikolojik güçlendirme, çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performanslarını artıran önemli bir örgütsel unsur olarak değerlendirilmektedir. Akademik ortamlarda ise psikolojik güçlendirme, akademisyenlerin bilimsel çalışmalarında özerk hareket etmelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve akademik süreçlere daha etkin katılım göstermelerini destekleyen önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir (Sun vd., 2012: 57).

Bu çalışmada, akademisyenlerde finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisi ele alınmakta ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmaktadır. Literatürde finansal refah ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar genellikle özel sektör çalışanları ya da genel kamu personeli üzerinde yoğunlaşmış olup (Joo & Grable, 2004, s. 25; Kim & Garman, 2003, s. 31), akademisyenler özelinde yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Aynı şekilde psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolüne dair ampirik çalışmalar da literatürde nadiren yer almaktadır.

Çalışmanın temel motivasyonu, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ele alarak, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin

aracılık rolünü incelemek ve finansal refahın akademik performans üzerindeki önemini daha iyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda ulaşılabacak bulguların, üniversite yönetimlerinin akademisyenlerin finansal refahını desteklemeye yönelik politika ve uygulamalar geliştirmelerine, psikolojik güçlendirme süreçlerini etkin hale getirmelerine ve akademik performansı artıracak çalışma ortamlarının meydana getirilmesine fayda sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan çalışma sonuçlarının finansal refah, psikolojik güçlendirme ve çalışan performansı literatürüne teorik ve uygulamalı katkılar kazandırması; özellikle üniversitelerde akademisyenlerin finansal refahlarının performans üzerindeki etkisini açıklayan bütüncül bir model önererek finans alanındaki bilgi birikimini zenginleştireceği düşünülmektedir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin bu süreçteki aracılık rolünün ortaya konmasının, kurum içi yönetim anlayışının yeniden değerlendirilmesine imkan sağlaması öngörülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan finansal refah, çalışan performansı ve personel güçlendirme kavramları ayrıntılı olarak incelenmiş; söz konusu kavramlara ilişkin kuramsal açıklamalara ve literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Finansal Refah

Literatürde finansal refah kavramına dair farklı tanımlamalar yer almakta olup, zaman içinde bu kavrama yüklenen anlamların değiştiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, finansal refah algısının yıllar içerisinde farklı boyutlar kazandığı ve sadece gelir veya servet düzeyine indirgenemeyecek kadar kapsamlı hale geldiği anlaşılmaktadır. Finansal refah, geçmişte daha çok bireyin ekonomik gücünü, yani gelir ve servet miktarını ifade ederken (Fergusson vd., 1981), ilerleyen dönemlerde bireyin finansal durumundan hem ekonomik hem de psikolojik olarak memnuniyet duyması şeklinde tanımlanmıştır (Ünal vd., 2015, s. 38).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nun (CFPB) 2015 tarihli raporuna göre, finansal refah; bireyin hem mevcut hem de gelecekteki mali yükümlülüklerini karşılayabilme kapasitesine sahip olması, finansal geleceği konusunda kendini güvende hissetmesi ve yaşamdan doyum sağlayacak ekonomik tercihlerde bulunabilme yetisine sahip olması durumudur. Falahati ve Paim (2011) finansal refahı bireyin mevcut finansal durumundan duyduğu tatmin olarak tanımlarken; Brügger vd. (2017) ise bu kavramı, kişinin mevcut ve beklenen yaşam standartlarını sürdürebilme ile finansal özgürlüğe sahip olma algısı olarak tanımlamışlardır. Prendergast vd. (2018), finansal refahı; kişinin yaşamını sürdürebilecek mali kapasiteye sahip olması, gelecekteki belirsizliklere karşı finansal açıdan kendini

emniyette hissetmesi ve yaşam standartlarını iyileştirme potansiyeline sahip olması şeklinde tanımlamaktadır. PwC'nin (2019) tanımına göre finansal refah; bireyin mali durumunu yönetebilme becerisine sahip olması, finansal stres yaşamaması, gelirine uygun bir yaşam tarzı benimsemesi, borçlanmaya daha az ihtiyaç duyması, geleceğe yönelik plan yapabilmesi, tasarruf edebilmesi, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve gerektiğinde emekli olabilecek düzeyde finansal güvenceye ulaşabilmesidir.

Finansal refahın teorik temellerini ortaya koymak amacıyla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu kapsamda, Porter ve Garman (1992), finansal refahın kavramsal yapısını ampirik olarak test eden ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında, bireylerin demografik özelliklerinin (örneğin cinsiyet, etnik köken, eğitim seviyesi ve istihdam durumu), nesnel ekonomik durumlarının (gelir ve aile sorumlulukları), finansal durum algılarının ve geçmiş tecrübeleri ile gelecek beklentilerinin finansal refah üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir.

1.1.1. Finansal Refah Unsurları

Tüketici Finansal Koruma Bürosu (CFPB), finansal refahın dört temel bileşenin birleşiminden oluştuğunu ifade etmiş ve bu unsurları Tablo 1.1'de özetle sunmuştur (Kılıç, 2016, ss. 22–23).

Tablo 1.1: Finansal Refah Unsurları

	Mevcut Zaman	Gelecek Zaman
Güvenlik	Günlük ve Aylık Mali Yükümlülüklerini Etkin Bir Şekilde Yönetebilme	Ani Ekonomik Şoklara Karşı Dayanıklılık
Seçme Özgürlüğü	Seçimler Yapma Konusunda Finansal Özgürlük	Finansal Hedeflere Ulaşma Yolunda İlerleyebilme

Kaynak: Kılıç, 2016, ss. 22–23

1.1.1.1. Günlük ve Aylık Mali Yükümlülüklerini Etkin Bir Şekilde Yönetebilme

Finansal refah düzeyi yüksek bireyler, mali yaşamlarını kontrol etme konusunda daha avantajlı konumdadırlar. Bu kişiler, finansal kararlarını aktif şekilde belirleyip yönlendirebilirken, düşük gelir düzeyine sahip bireyler çoğunlukla mevcut ekonomik koşulların getirdiği sınırlamalara göre hareket etmek zorunda kalırlar. Bununla birlikte, Finansal refah düzeyi yüksek bireyler giderlerini zamanında karşılayabilir, faturalarını

geciktirmeden ödeyebilir ve temel yaşam giderlerini karşılamak konusunda ciddi bir kaygı yaşamazlar. Ayrıca günlük ya da aylık bütçe planlaması konusunda da önemli bir zorluk yaşamazlar; gelir ve giderleri genel olarak dengelidir (CFPB, 2015, s. 19; Kılıç, 2016, s. 23).

1.1.1.2. Ani Ekonomik Şoklara Karşı Dayanıklılık

Finansal refah düzeyi yüksek bireyler, beklenmedik mali şoklara karşı daha dirençli ve bu tür krizleri etkin bir şekilde yönetme kapasitesine sahiptirler. Bireyin sahip olduğu sosyal destek kaynakları – aile, arkadaş çevresi, sosyal ağlar ve kapsamlı sigorta olanakları – ani gelişen mali yükümlülüklerin, özellikle araç veya konutla ilişkili giderlerin, karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bireyler, finansal kriz dönemlerinde riskli borçlanma araçlarına başvurmak yerine, mevcut birikimlerini kullanarak süreci daha az zarar görerek atlatabilmektedir. Dolayısıyla, finansal refah düzeyi yüksek bireylerin ekonomik belirsizlikler karşısında daha dayanıklı olduğu ve bu durumların üstesinden gelme becerilerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilmektedir (CFPB, 2015, s. 20).

1.1.1.3. Seçimler Yapma Konusunda Finansal Özgürlük

Finansal refah düzeyi yüksek olan bireyler, finansal hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha başarılı bir konumdadır. Bu bireyler, kısa ve uzun vadeli mali amaçlarına ulaşabilmek için planlı hareket etmekte ve çeşitli finansal stratejiler geliştirmektedirler. Örneğin, öğrenim kredilerinin ödenmesi, konut ya da taşıt edinimi gibi uzun vadeli finansal amaçlarını gerçekleştirmek için bilinçli adımlar atmaktadırlar. Ayrıca, ileride karşılaşılabilecekleri büyük mali riskleri en aza indirebilmek adına erken dönemde planlama yaparak, tasarruf ve yatırım gibi uygulamalarla finansal güvenliklerini güçlendirmeye önem vermektedirler (Kılıç, 2016, s. 23).

1.1.1.4. Finansal Hedeflere Ulaşma Yolunda İlerleyebilme

Finansal refah düzeyi yüksek bireyler, yalnızca temel gereksinimlerini karşılamakla kalmayıp, yaşamdan keyif almayı amaçlayan harcamaları da gönül rahatlığıyla gerçekleştirebilmektedirler. Bu bireyler, dışarıda yemek yeme, tatil yapma gibi isteğe bağlı tüketim tercihlerine yönelme konusunda daha özgürdürler. Ayrıca, ailelerine, arkadaş çevrelerine ve topluma karşı daha cömert davranma olanağına da sahiptirler. Finansal araçları stres yaşamadan kullanabilme kapasitesine sahip olan bu bireyler,

yatırım ve tasarruf gibi mali kararları verirken daha bilinçli ve rasyonel hareket etme eğilimindedirler (Brüggen vd., 2017, s. 3).

1.1.2. Finansal Refahın Temel Faktörleri

1.1.2.1. Demografik Özellikler

Bireylerin finansal durumlarına ilişkin algılarını etkileyen unsurlar arasında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve aile yapısı gibi kişisel demografik özellikler yer almaktadır (Joo ve Grable, 2004, s. 28; Malone vd., 2010, s. 65). Literatürde, finansal refah üzerinde etkili olan birçok değişken tanımlanmış olup, bunlar arasında en sık karşılaşılanlar; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, etnik köken, yaş, gelir düzeyi ve konut mülkiyeti gibi demografik faktörlerdir (Joo, 1998, s. 82; Porter ve Garman, 1992, s. 136). Nitekim gelir, eğitim ve yaş gibi değişkenlerin finansal refah ile pozitif yönde ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Ross ve Huber (1985) ise, demografik değişkenlerin finansal refahı etkileyebileceğini belirtmiş; bu bağlamda gelir, eğitim ve yaşın finansal refahla pozitif, hanedeki küçük çocuk sayısının ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, finansal olarak bağımlı birey sayısı, medeni durum ve gelir gibi bazı demografik değişkenlerin finansal stres düzeyi üzerinde de anlamlı etkilerinin olabileceği ifade edilmektedir.

Demografik özellikler ile finansal okuryazarlık düzeyi, bireylerin finansal davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Geliri düşük, eğitim seviyesi sınırlı ve finansal bilgi düzeyi yetersiz bireyler, daha yüksek bilgi ve kaynaklara sahip bireylere kıyasla farklı finansal tercihlerde bulunma eğilimindedir. Bu durum, değişken mali davranışlara ve sonuç olarak farklı finansal çıktılarına yol açmaktadır (Delafrooz, & Paim, 2011, s. 10093). Geleneksel olarak, finansal ürün ve hizmetler daha çok erkekleri hedef alacak şekilde pazarlanmıştır. Ancak, son elli yılda kadınların demografik, ailevi ve ekonomik rollerindeki belirgin değişim göz önüne alındığında, kadınların finansal kararlara daha fazla katılım göstermesi beklenen bir gelişmedir.

Malone vd. (2010) ABD’de farklı aile yapıları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, kadınların mali durumları iyileştikçe finansal refah düzeylerinin de arttığını belirlenmiştir. Ayrıca, kadınların yaşı, eğitim seviyesi, bireysel ve hane halkı gelirine katkı düzeyi; finansal durumun değerlendirilmesinde olumlu bir bakış açısını, emeklilik

planlamasına aktif katılımı ve finansal karar alma sorumluluğunu üstlenme eğilimini artırmaktadır.

Lusardi ve Mitchell (2011) ise birçok analizlerinde kadınların erkeklere kıyasla finansal bilgi düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Kadınlar, erkeklerle benzer düzeyde bilgiye sahip olsalar bile, finansal karar verme konusunda kendilerine daha az güven duymaktadırlar. Öte yandan Shim vd. (2009) çalışmalarında öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada, öğrencilerin borç düzeyini nesnel finansal refahın bir göstergesi olarak; finansal durumlarından duydukları memnuniyeti ise öznel bir ölçüt olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde Porter ve Garman (1992) çalışmalarında gelir gibi mali göstergeleri nesnel refah ölçütü olarak, yaşam standardına ilişkin bireysel algıları ise öznel refah göstergesi olarak kullanmışlardır.

1.1.2.2. Finansal Erişim

Son yıllarda finansal erişim kavramına yönelik ilgi giderek artmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, finansal sektörün ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi belirgin şekilde hissedilmektedir. Finansal erişim; ekonomik refahın artırılması, gelir dağılımındaki eşitsizliklerin azaltılması ve finansal kaynakların yatırımlara yönlendirilmesi gibi çok yönlü katkılar sunmaktadır. Bu nedenle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler, finansal erişimi genişletmeye yönelik çeşitli politika ve uygulamaları hayata geçirmektedirler.

Demirgüç-Kunt ve Klapper (2012), finansal erişimi; finansal hizmetlere geniş katılımı teşvik eden, fiyat ve yapısal engelleri ortadan kaldıran ve düşük gelirli ya da dezavantajlı bireylerin sistemden yararlanmasına imkân tanıyan kapsayıcı bir finansal yapı olarak tanımlamaktadır. Chakravarty ve Pal (2013) ise bu kavramı, finansal faaliyetlerin toplumun farklı kesimlerine ulaştırılması olarak ifade etmektedir. Genel bir ifadeyle finansal erişim, bireylerin ve işletmelerin finansal ürün ve hizmetlere adil, uygun maliyetli ve sürdürülebilir şekilde ulaşabilme imkânı olarak değerlendirilmektedir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na (TCMB, 2011, s. 3) göre ise finansal erişim, bireylerin finansal hizmetlerden ne ölçüde yararlandığını ifade etmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nin (2005) çalışmalarında da vurgulandığı üzere, finansal sistemin dışında kalan bireylerin sisteme dâhil edilmesi, ülkedeki tasarruf oranlarını önemli ölçüde artırabilmektedir. Artan tasarruflar ise sermaye

birikimini destekleyerek ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, kayıtlı finansal kurum ve kuruluşlarla çalışan bireyler, yasa dışı yollarla kredi sağlayan tefeciler gibi yüksek riskli araçların etkisinden kurtularak, yasal çerçevede sunulan hizmetlerden daha düşük maliyetlerle yararlanma fırsatına sahip olmaktadır.

1.1.2.3. Finansal Stres

Finansal stres, birçok yetişkinin yaşamında karşılaştığı yaygın bir durumdur. Özellikle kredi borçları gibi uzun süreli finansal sorunlar, bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Drentea ve Lavrakas (2000) çalışmalarında yüksek kredi kartı borcuna sahip bireylerin, düşük borçlu bireylere kıyasla daha fazla fiziksel yetersizlik yaşadığını ve genel sağlık durumlarının daha olumsuz olduğunu belirtmiştir. Kredi kartı borcunun yüksek olması ve sağlıksız finansal davranış biçimleri, bireylerde stres seviyesini artırmakta; bu da finansal stresin derinleşmesine neden olmaktadır.

Finansal stresin artması, bireyin algılanan finansal refahını ve genel sağlık algısını da olumsuz yönde etkilemektedir (Weisman, 2002, s. 52). "Ev haczi", "mülklerin geri alınması" ya da "maaşların haczedilmesi" gibi sıra dışı finansal olaylar, yakın geçmişte yaşanan finansal stresin güçlü bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, literatürde finansal stresin finansal refah üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur.

Finansal stres yalnızca bireyin günlük yaşam kalitesini düşürmekle kalmamakta, aynı zamanda iş gücündeki verimliliğini de azaltabilmektedir. Bu nedenle, yaşanan finansal problemler ve beraberinde gelen stres, hem kişisel yaşamı hem de profesyonel yaşamı doğrudan etkilemektedir (Delafröoz & Paim, 2011, s. 10093).

1.1.2.4. Finansal Tatmin

Van Praag vd. (2003) bireysel refahın altı temel yaşam alanındaki memnuniyet düzeyiyle şekillendiğini ileri sürmektedirler: iş, finans, konut, boş zaman, sağlık ve çevre. Bu alanlar arasında finansal memnuniyet, en belirleyici faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Finansal tatmin; bireyin gelir düzeyinden, acil finansal durumlarla başa çıkma kapasitesinden, temel ihtiyaçlarını karşılayabilme yeterliliğinden, borç durumundan, tasarruf oranından ve geleceğe yönelik mali hedeflerini karşılayacak

kaynaklara sahip olmasından duyduğu öznel memnuniyet şeklinde tanımlanmaktadır (Hira & Mugenda, 1998, s. 76).

Benzer şekilde, Gerrans vd. (2014), finansal tatmini; gelir, beklenmedik giderlerle başa çıkma yetisi ve borç ödeme gibi belirli finansal durumlara ilişkin öznel bir değerlendirme olarak ele almaktadır. Finansal tatmin, çoğu zaman gelir ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi açıklayan bir “aracı değişken” olarak görülmektedir. Zira bireyin yaşamdan duyduğu genel memnuniyet çok sayıda unsurdan etkilenirken, finansal tatminin temel belirleyeni genellikle gelir düzeyidir (Vera-Toscano vd., 2006).

Bu tanımlar doğrultusunda değerlendirildiğinde, finansal tatmin kavramının finansal refah ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim bazı çalışmalarda her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta ya da eşdeğer kabul edilmektedir. Finansal tatmin, ekonomik refahın bir göstergesi olarak ele alınmakta ve bu bağlamda çeşitli belirleyicileriyle birlikte incelenmektedir. Örneğin, ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada, Genel Sosyal Anket verileri kullanılarak yaşlı bireylerin gelir düzeyleri ile finansal tatminleri arasındaki ilişki analiz edilmiş; farklı gelir gruplarının finansal memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir (Hsieh, 2004, s. 263). Ancak finansal tatmin yalnızca gelirle sınırlı bir olgu değildir. Seghieri vd. (2006) çalışmalarında öznel refah üzerinde çevresel koşulların da etkili olduğunu; hanehalkı özelliklerinin finansal tatmin düzeyinde artış ya da azalışlara neden olabildiğini vurgulamışlardır.

1.1.2.5. Finansal Davranış

Finansal davranış, finansal refah kavramının hem temelinde yer almakta hem de önceki çalışmalar incelendiğinde finansal refahın finansal davranışların bir sonucu olduğu görülmektedir. Joo ve Grable (2004) çalışmalarında finansal refahın hem doğrudan hem de dolaylı olarak, her ay kredi kartı borçlarının tam ve zamanında ödenmesi, düzenli olarak haftalık ya da aylık bütçe yapılması ve tasarruf için para ayırma gibi finansal alışkanlıklarla yakından ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Worthy vd. (2010), üniversite öğrencilerinin problemli finansal davranışlarının ileriki dönemlerde finansal refahlarını olumsuz etkileyebileceğini vurgulamışlardır. Kredi kartı kullanımı, kumar oynama, zorunlu olmayan satın almalar, maaş günü kişisel (çevrimiçi) krediler ve aşırı borçlanma gibi finansal alışkanlıklar hem bireyler hem de toplum açısından risk taşıyan

ve genel refahı etkileyen davranışlar arasında yer almaktadır. Xiao (2009) çalışmasında finansal davranışı olumlu ve istenen davranışlarla ilişkilendirerek, tüketici ekonomistlerine finansal refahı artırmaya yönelik uygulamalı yaklaşımlar sunmuştur. Literatürde, özellikle olumsuz finansal davranışlar sergileyen bireylerin daha düşük finansal refah algısına sahip olduğu ortaya konmuştur (Prawitz vd., 2006, s. 37). Ayrıca, kredi kartı kullanımına yönelik yapılan bir çalışmada, olumlu finansal davranışların finansal stresin azalmasıyla bağlantılı olduğu bulunmuştur (Hayhoe vd., 2000, s. 125). Buna ek olarak, çalışmalar, sağlıksız harcama ve yetersiz tasarruf alışkanlıklarının yol açtığı kişisel stresin ve olumsuz finansal refah algısının sadece bireyi değil, aynı zamanda aileleri ve toplumları da olumsuz etkilediğini göstermektedir. Örneğin fiziksel sağlık sorunları veya iş performansındaki düşüş gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Gerrans vd. 2014, s. 2, 12). Bu doğrultuda, daha yüksek finansal bilgi ve sağlıklı finansal davranışların tüketicilerin finansal refahını artırabileceği düşünülse de, bilgi, davranış ve refah arasındaki ilişkiler literatürde kesin çizgilerle belirlenmemiştir (Theodos vd., 2014, s. 2). Finansal bilgi tek başına finansal refah sağlamamaktadır; doğru bilgiye dayanarak uygun finansal davranışların sergilenmesi gerekmektedir. Ancak bireyler her zaman doğru finansal kararlar almayabilmektedir. Örneğin, bir kişi emeklilik portföyünü yeniden dengelemesi gerektiğini bilse de, bu bilgiyi eyleme dönüştürmezse, daha az bilgiye sahip olup doğru davranış sergileyen birinden daha olumsuz bir konuma düşebilir (Theodos vd., 2014, s. 2).

Pek çok finansal eğitim programı, olumlu finansal davranışları teşvik ederek tasarrufları artırmayı ve borçları azaltmayı hedeflemektedir. Buradan hareketle, finansal davranışlar sadece bir sonuç değil, aynı zamanda finansal refahın oluşmasına katkıda bulunan eylemler olarak görülmelidir. Ancak olumlu finansal sonuçlar sadece bireysel davranışa bağlı olmayıp, farklı dışsal faktörlerden de etkilenebilmektedir. Örneğin, bir ailede eşlerden biri tasarruf yapmaya çalışırken, diğer eş veya çocuklar gelirin tamamını harcayabilir ya da beklenmedik bir acil durum ortaya çıkabilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1977, s. 336). Literatürde, finansal refahı etkileyen finansal davranışlar genel olarak dört ana kategoriye ayrılmaktadır (Muir vd., 2017, s. 23):

- **Tasarruf:** Tasarrufu artırmaya yönelik aktif tutum ve davranışlar; tasarrufa başlama, yatırım yapma ve tutumlu olma gibi alışkanlıkları içermektedir.

- **Planlama ve Bütçeleme:** Hem mevcut zamanı kapsayan bütçe takibi ve bilinçli harcama hem de geleceğe yönelik finansal planlama ve hedef belirlemeyi kapsamaktadır.
- **Kredi:** Borçların azaltılması ya da etkin yönetilmesi anlamına gelmektedir.
- **Satın Alma Davranışları:** Harcamaları kıstmak, bilinçli ve kontrollü para kullanmak, zorunlu olmayan satın almalarından kaçınmak gibi eylemleri içermektedir.

1.1.2.6. Finansal Bilgi ve Okuryazarlık

Finansal bilgi ve okuryazarlık, bireylerin finansal ürünleri, hizmetleri ve kavramları anlama, etkili finansal kararlar alma ve kaynaklarını etkin şekilde yönetme kapasitesini ifade etmektedir. Günümüzün karmaşık finansal ortamında, finansal okuryazarlık bireylerin mali refahlarını sürdürebilmeleri için kritik bir ön koşul haline gelmiştir (Lusardi & Mitchell, 2011, s. 8). Finansal bilgi düzeyi, bireylerin bütçe yapma, tasarruf, yatırım, borç yönetimi ve emeklilik planlaması gibi finansal davranışlarını doğrudan etkileyerek uzun vadeli finansal refahlarının oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır (Hastings vd., 2013, s. 5).

Finansal okuryazarlığın düşük olduğu bireylerde, finansal risklerin farkında olmama, yanlış yatırım kararları alma, aşırı borçlanma ve finansal şoklara karşı savunmasızlık gibi sorunlar daha sık görülmektedir (Lusardi & Mitchell, 2011, s. 11). Buna karşın, yüksek finansal bilgiye sahip bireyler, piyasadaki ürün ve hizmetleri karşılaştırabilme, karmaşık finansal araçları kullanabilme ve finansal planlama yapabilme konusunda daha başarılıdırlar (Hastings vd., 2013, s. 5). Bu nedenle, finansal okuryazarlık finansal refahın öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Çalışmalar, finansal eğitim programlarının bireylerin bilgi seviyelerini ve dolayısıyla finansal davranışlarını iyileştirdiğini ortaya koymaktadır (Netemeyer vd., 2018, s. 72). Ancak sadece bilgiye sahip olmak, finansal refahı garanti etmez; bilgiye dayalı olumlu finansal davranışların benimsenmesi gerekmektedir. Theodos vd. (2014) çalışmalarında finansal bilgi ile davranış arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin bazı durumlarda zayıf kalabildiğini belirtmiş, dolayısıyla finansal okuryazarlığın artırılmasıyla birlikte davranışsal müdahalelerin de önemine vurgu yapmışlardır.

Finansal bilgi aynı zamanda ekonomik eşitsizliklerin azaltılması ve kapsayıcı finansal sistemlerin oluşturulması açısından da kritik bir unsurdur. OECD (2016) raporunda finansal okuryazarlığın geliştirilmesi, özellikle dezavantajlı grupların finansal ürünlere erişimini artırarak toplumdaki genel finansal refahı yükseltebilecek bir strateji olarak değerlendirilmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda da finansal okuryazarlığın genel düzeyinin henüz istenilen seviyede olmadığını ve özellikle gençler ve düşük gelirli bireylerin finansal bilgi açısından dezavantajlı konumda olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, finansal bilgi ve okuryazarlık bireylerin finansal karar alma süreçlerini şekillendirerek finansal refah düzeylerini artıran temel bileşenlerden biridir. Finansal eğitimin yaygınlaştırılması, bilgi ve davranış arasındaki uyumun sağlanması, toplumun genel ekonomik sağlığı ve bireysel refahı için vazgeçilmezdir.

Finansal refah değişkenine ilişkin literatür incelemesinde, uluslararası çalışmalarda yaygın olarak kullanılan “financial wellness” ve “financial well-being” kavramları esas alınmıştır. Türkçe literatürde ise bu kavramlar genellikle “finansal refah”, “finansal iyi oluş hali” ve “finansal iyilik hali” şeklinde kullanılmaktadır. Ayrıca incelenen çalışmalardan birinde kavramın “finansal gönenç” olarak ele alındığı görülmüş olup, söz konusu çalışma da literatür değerlendirmesine dâhil edilmiştir.

Ünal vd. (2015) çalışmalarında Dumlupınar Üniversitesi’nde görev yapan 246 akademik personel üzerinde akademisyenlerin finansal refah düzeyleri ile çeşitli demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmişlerdir. Bulgular, katılımcıların finansal refah düzeylerinden tam anlamıyla memnun olmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca medeni durumun finansal refah üzerinde etkili olduğu, yaş ve akademik unvan yükseldikçe finansal refah düzeyinin de arttığı belirlenmiştir.

Ünal ve Düger (2015) çalışmalarında akademisyenlerin finansal gönenç düzeyleri ile finansal davranışları arasındaki ilişki değerlendirmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, akademik personelin finansal gönenç düzeylerinin istenilen seviyede olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte etkili nakit yönetimi, bilinçli kredi kullanımı ile tasarruf ve yatırım alışkanlıklarının finansal gönenç üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Van Vuren vd. (2018) çalışmalarında finansal müdahale programlarının çalışanların finansal refahı, verimliliği ve işe devamsızlık düzeyleri üzerindeki etkilerini

incelemişlerdir. Sonuçta finansal refahın yükselmesinin işe devamsızlık oranlarını azaltırken çalışan verimliliğini artırdığını ortaya koyulmuştur. Ayrıca finansal müdahalelerin finansal refah üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir.

Dündar vd. (2018) çalışmalarında finansal iyi oluş ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve finansal iyi oluş düzeyi ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın kişisel başarısızlık hissi ile finansal iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Atabay vd. (2018) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında risk alma eğiliminin finansal iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçta risk alma eğilimi yüksek bireylerin geleceğe yönelik finansal beklentilerinin daha fazla olduğu, ancak bu beklentileri karşılama konusunda kendilerini daha yetersiz algıladıkları belirlenmiştir. Buna karşılık düşük risk eğilimine sahip bireylerin finansal beklentilerinin daha gerçekçi olduğu ve gelecek finansal durumlarına ilişkin daha olumlu değerlendirmelerde bulundukları görülmüştür.

Kaya vd. (2019) çalışmalarında Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 362 akademisyen üzerinde akademik unvan ile finansal refah arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemişlerdir. Özellikle profesörlerin finansal refah düzeylerinin araştırma görevlilerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, mesleki kıdem ve yaşam deneyiminin finansal refah üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Köylüoğlu vd. (2019) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri, risk alma tutumları ve finansal iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçta göre sosyal yönü güçlü, disiplinli, yeniliklere açık ve deneyim kazanmaya istekli bireylerin finansal iyi oluş düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Buna karşılık içe dönük, düzensiz ve kişilerarası ilişkilerde zayıf bireylerin finansal iyi oluş düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Kınış ve Boztosun (2022) çalışmalarında sağlık çalışanlarında finansal iyi oluş hali ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Sonuçta, finansal iyi oluş ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadı gösterilmiştir.

Santos vd. (2016) çalışmalarında Brezilya ve ABD'den toplam 784 kadın katılımcı üzerinde finansal özgüven ve sosyal karşılaştırmanın finansal refah üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçta bireylerin sahip oldukları finansal özgüven düzeyinin ve kendilerini başkalarıyla karşılaştırma eğilimlerinin finansal refah algılarını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

1.2. Çalışan Performansı

Performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyini ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201). Başka bir ifadeyle performans, bireylerin veya grupların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları belirlenen standartlar çerçevesinde ne ölçüde yerine getirdiklerini ve ne derece katkı sağladıklarını gösteren bir kavramdır (Çöl, 2008, s. 39). Çalışan performansı ise, bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları belirlenen standartlar doğrultusunda yerine getirme düzeyini ifade etmektedir.

Rousseau ve McLean (1993) çalışmalarında çalışan performansını bireyin aldığı ücrete karşılık gösterdiği çaba olarak tanımlamaktadırlar. Barutçugil (2002) ise çalışan etkililiğini, bireyin kendi arzu ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgüte katılması ve bu doğrultuda gösterdiği zaman ve gayret olarak ifade etmektedir. Bireysel performanstaki artış, doğrudan örgütün toplam performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu gelişim, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik önemde olan rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Turunç, 2010, ss. 253–254).

Örgütlerin en önemli çıktılarından biri, bireysel çalışanın performansıdır. Çünkü kurumların başarısı, büyük ölçüde çalışanlarının başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, çalışan performansı örgütsel davranış literatüründe temel araştırma konularından biri olmuştur. Çalışan performansı; iş hedeflerine ulaşma, kalite standartlarına uygun ürün ve hizmet üretme, görevleri zamanında tamamlama ve karşılaşılan sorunlara çözüm geliştirme becerisi gibi çeşitli yönlerden değerlendirilmektedir (Çöl, 2008, s. 38).

1.2.1. Performans Türleri

Performans kavramı literatürde; bireysel, takımsal ve kurumsal düzeyde olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır.

1.2.1.1. Bireysel Performans

Bireysel performans, çalışanın benzer görevleri yürüten akranlarına kıyasla sergilediği iş davranışları ve elde ettiği sonuçlar açısından üretkenlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hussain vd., 2003, s. 1). Benligiray (1999) çalışmasında bireysel performansı, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirme ve bu görevlerde başarılı olabilme kapasitesi olarak açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, bireysel performans, çalışanların belirlenen hedefleri ve performans standartlarını ne ölçüde karşıladığını, hangi alanlarda başarılı olduklarını ya da zorlandıklarını gösteren nitel ve nicel çıktılarla değerlendirilmektedir. Literatürde bireysel performans; etkinlik, verimlilik, çıktı düzeyi, iş yaşam kalitesi, bireysel ve kurumsal ihtiyaçların karşılanma derecesi, iş tasarımı, bireyin yetkinlikleri ve motivasyonu gibi unsurlar arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Benligiray, 1999, s. 21; Helvacı, 2002, s. 156; Tarakçı, 2019, s. 81).

Bireysel performans, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından çalışanların sahip olduğu ve kullandığı yetkinlikler çerçevesinde değerlendirilen önemli bir kavramdır. Bu kavram yalnızca çalışanın örgüt içindeki rolüyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireyin örgüt dışındaki yaşamında da motive edici bir unsur olarak işlev görebilmektedir (Büte, 2011, s. 177; Paşa, 2007, s. 83). Paşa (2007), doğrudan görevle ilişkili olmayan fakat bireysel performansı etkileyen yetkinlikler arasında takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık, yardımseverlik, örgütsel bağlılık, bireysel sorumluluk bilinci ve disiplinli çalışma davranışlarına dikkat çekmektedir. Çalışanların bu tür beceriler geliştirebilmesi ve bireysel performanslarını artırabilmesi, çoğunlukla bireysel hedefleri ile örgütsel amaçların örtüşmesiyle mümkündür. Bireysel performansın örgüt açısından önemi ise, günümüz iş dünyasında en stratejik kaynak haline gelen insan unsurunun, örgütsel başarıya doğrudan katkı sunacak şekilde yüksek verimle değerlendirilmesine olanak tanınmasıdır (Karatepe vd. 2019, s. 107).

1.2.1.2. Takım Performansı

Örgütlerde ortaya çıkan sorunların giderek karmaşıklaşması ve önceden hazırlıklı olunmayan durumların varlığı, örgütleri ekiplerin etkinliği ve performansına odaklanmaya zorlamaktadır. Takım performansı, genellikle bir ekibin hedeflediği faaliyetleri ne derece başarılı gerçekleştirdiğine dair nesnel ya da öznel bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Song vd., 2014, s. 296). Başka bir tanıma göre, takım

performansı; ekip üyelerinin görev ve çalışma süreçlerini uyum içinde planlayarak, üretim ve hizmet sunma amacı doğrultusunda iş birliği yapmalarını ve paylaşılan kaynakları etkili şekilde kullanmalarını içeren, ekip düzeyinde yürütülen faaliyetler bütünüdür (Salas vd. 2008, s. 906).

Kozlowski ve Bell (2013) çalışmalarında takım performansını, iki veya daha fazla bireyden oluşan çalışma gruplarının, örgütsel hedeflere ulaşmak üzere ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği içinde hareket ettiği, görev bağımlılıklarını gösterdiği ve sosyal etkileşimde bulunduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca takım performansını belirleyen diğer özellikler arasında liderliğin paylaşılması, bireyler arası karşılıklı sorumluluk alma, takımın kendine özgü amaç ve katkılarının bulunması, açık ve etkin tartışma ortamlarının varlığı yer almaktadır. Performans ise doğrudan ölçülmekte ve buna göre kararlar alınabilmektedir (Katzenbach vd., 1993, s. 113).

Bilimsel yönetim prensiplerine göre, bir işin küçük parçalara, faaliyetlere veya gruplara ayrılarak yürütülmesi, örgütün etkililiği ve verimliliğinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Benzer şekilde, takım performansı da örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Benligiray, 1999, s. 23). Takım performansının etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkisi, üyeler arasındaki ortak bağlılık temelinde şekillenmektedir. Ortak bir bağlılık olmadan bireyler yalnızca bireysel performans gösterirken, güçlü bir ortaklık duygusuyla birleşerek etkili ve kolektif bir performans birimi oluşturmaktadırlar (Katzenbach vd., 1993, s. 112). Ayrıca, bir takımın performansı hem bireysel başarıları hem de grup halinde yapılan iş ve görevlerin bütününe kapsamaktadır.

1.2.1.3. Örgütsel Performans

Örgütsel performans genel anlamda performans kavramından farklı olmasa da, örgütün belirlediği hedeflere ulaşma derecesi ve bu hedeflere erişim düzeyinin ifadesidir. Aynı zamanda, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktıların niceliksel ve niteliksel olarak değerlendirilmesi ile örgütteki çalışanların amaçların gerçekleştirilmesi için gösterdiği çabaların kıyaslanmasıdır (Avcı, 2005, s. 114). Örgütsel performansın, örgütün hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin ortaya konması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından da önem taşımaktadır. Belirli bir zaman dilimindeki çıktıların hem niceliksel hem de niteliksel olarak ölçülmesi, örgütün başarısını ortaya

koymaktadır. Literatürde, örgütsel performans kavramına dair farklı tanımlar mevcuttur. Örneğin Daft (2000) örgütsel performansı, (aktaran Abu-Jarad vd., 2010, s. 28) örgütün amaçlarına ulaşabilmek için mevcut kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde örgütler arasındaki rekabetin artması, ekonomik değer ve fayda yaratmanın önem kazanması, örgütsel performansın önemini artırmaktadır (Kozcu & Özmen, 2023). Örgütsel yaşamın getirdiği zorluklar ve sınırlamalarla birlikte, insan faktörünün etkin yönetimi ve bu yönetimin örgütsel performansa olumlu etkisi daha fazla ön plana çıkmaktadır (Erdil vd., 2004, s. 103). Literatürde örgütsel performans üzerine üç temel yaklaşım bulunmaktadır: hedef yaklaşımı, sistem yaklaşımı ve süreç yaklaşımı (Koçyiğit vd., 2015, s. 61). Hedef yaklaşımı, performansı örgütün ulaşmak istediği hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu hedeflerin çalışanlar açısından örgütün temel alanlarında açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir (Çiftçi, 2010, s. 46). Sistem yaklaşımı ise, örgütün iç ve dış sistemler arasındaki ilişkileri anlamayı ve bunları bütüncül bir yapıda sentezlemeyi gerektirmektedir (Çınaroğlu & Avcı, 2013, s. 87). Bu yaklaşım performansı, örgütün çevresiyle olan etkileşimleri sonucunda kıt ve değerli kaynakları koruma ya da bu kaynaklara erişme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Koçyiğit vd., 2015, s. 61).

1.2.2. Performans Boyutları

Borman ve Motowidlo (1997) çalışmalarında performansı görevsel ve bağlamsal olmak üzere iki ayrı boyutta ele almış ve bu boyutlar arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Görev performansı işin doğrudan gerektirdiği faaliyetlerin etkin şekilde yerine getirilmesiyle ilgilidir. Buna karşılık, bağlamsal performans ise resmi görev tanımının dışında kalan, gönüllülüğe dayalı yardımlaşma, iş birliği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermektedir. Bu nedenle bağlamsal performans, görev performansını destekleyen ve genel iş başarısına önemli katkılar sağlayan bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, performansın analizinde hem görevsel hem de bağlamsal yönleri dikkate alınarak iki temel boyut üzerinden inceleme yapılmaktadır.

1.2.2.1. Bağlamsal Performans

Borman ve Motowidlo'nun (1997) çalışmasına göre bağlamsal performans, çalışanların yalnızca kendi görev tanımlarıyla sınırlı kalmaksızın, işin genel başarısını

destekleyici davranışları da kapsayan bir performans biçimidir. Bu bağlamda, çalışanların:

- Kendi görev alanlarının dışında kalan işleri tamamlamak adına sürekli ve kararlı çaba göstermeleri,
- Görev tanımına dâhil olmayan faaliyetlerde gönüllü olarak yer almaları,
- İş arkadaşlarına yardım etme ve uyum içinde çalışma eğiliminde olmaları,
- Örgütün kurallarına ve işleyişine uyum sağlamaları,
- Örgütsel hedefleri benimseyip, desteklemeleri ve bu hedeflere katkı sunmaları

bağlamsal performansın temel bileşenleri arasında yer almaktadır.

Bayır'a (2021) göre bağlamsal performans, çalışanın sorumlulukları dışında gerçekleştirdiği katkılar olarak tanımlanmaktadır. Yürür ve Ünlü (2011) ise bu tür performansı, çalışanların psikolojik sözleşme çerçevelerinin ötesinde fark oluşturmak isteyen örgütlerde ortaya çıkan ayırt edici performans algıları olarak nitelendirmektedir. Unlu vd. (2014) çalışmalarında vurguladığı üzere, bağlamsal performans örgütlerin teknik süreçlerinin ötesine geçerek, örgütsel etkinliği destekleyen sosyal, psikolojik ve örgütsel atmosferin oluşmasında katalizör rolü üstlenmektedir.

Motowidlo ve Van Scotter (1994) çalışmalarında bağlamsal performans; çalışanların kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmaya ve işe bağlılık göstermeye yönelik davranışlarıyla açıklamışlardır. Kişilerarası kolaylaştırıcılık; ekip çalışmasına açıklık, yardımlaşma ve iş birliğini içerirken; işe adanma, kurallar ve prosedürlere bağlılıkla hedeflere ulaşmaya yönelik kararlılığı yansıtmaktadır. Artan küresel rekabet, takım odaklı örgütsel yapıların yaygınlaşması, müşteri memnuniyetine verilen önemin artması gibi unsurlar, çalışanların bağlamsal performansına duyulan ihtiyacı artırmış; bu performans biçimini örgütsel başarı açısından vazgeçilmez hâle getirmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 106).

1.2.2.2. Görevsel Performans

Görev performansı, çalışanın iş tanımında belirtilen yükümlülükleri ne ölçüde yerine getirdiğine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Teknik bilgi ve beceriler, görev performansının temel bileşenleri arasında yer alırken; görev ve sorumlulukların yapısal

çeşitliliği nedeniyle bu performans çok boyutlu şekilde ele alınmalıdır (Bağcı, 2014, s. 61).

Görevsel ve bağlamsal performans arasında bazı temel farklar bulunmaktadır. Görev performansı daha çok çalışanların belirli işleri yerine getirme düzeyini tanımlarken, bağlamsal performans gönüllülük ve ısrarlı çaba gibi motivasyonel unsurları da içinde barındırmaktadır. Bağlamsal performansın içeriği, farklı görev ve işler arasında önemli değişiklikler göstermemekle birlikte, görev performansı işin niteliğine göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Görev performansında belirleyici olan faktörlerin bilişsel yeterlilikle ilişkilendirilmesi daha muhtemelken, bağlamsal performansta kişilik özellikleri daha etkili olmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmada görev performansı teknik yetkinliklere dayanırken; bağlamsal performans, bireylerin psikolojik ve motivasyonel yönlerinden beslenmektedir. Bilgi, yetenek ve beceriler genellikle görev performansını belirlerken; bağlamsal performans, çalışanın kişisel istekliliği ve eğilimiyle daha yakından ilişkilidir (Borman, 2004, s. 238; Borman & Motowidlo, 1997, s. 103).

1.2.2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışanlar, kendilerine duyulan güveni hissedip görevlerini ve sorumluluklarını yerine getiriş biçimlerinden memnuniyet duydukları, fikir ve görüşlerine değer verilen, katkılarının adil bir şekilde karşılık bulduğu çalışma ortamlarında daha yüksek performans sergilemektedirler. Bu bağlamda, çalışanların performansı, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşma başarısını doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin rekabet gücünü artırması, sürdürülebilir avantajlar elde etmesi ve yenilikçi çözümler geliştirmesi, çalışanlarını motive ederek onlardan maksimum katkıyı sağlamalarıyla mümkündür (Yıldırım, 2017, s. 62). Ancak, çalışan performansı her zaman aynı düzeyde yüksek seyretmemekte; farklı koşullar ve çeşitli etkileyici faktörler nedeniyle örgütün beklentileri doğrultusunda gerçekleşmeyebilmektedir (Tekli, 2021, s. 32).

1.2.2.4. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların performansını etkileyen temel unsurlar arasında yer almakta olup, çalışanların kişisel özellikleri ve nitelikleri bu kapsamdadır. Çalışanların bireysel amaçlarının örgütsel hedeflerle uyum sağlaması, sahip oldukları yetenekler ve bilgi birikimi ile farklı demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim

seviyesi, kişilik özellikleri) performanslarını şekillendiren önemli bireysel değişkenler olarak kabul edilmektedir (Tekli, 2021, s. 37).

Yaş faktörü, çalışanların iş yapış biçimleri ve örgüt içi iletişim süreçlerinde belirleyici olabilmektedir. Farklı kültürel bağlamlarda farklı yorumlanan yaş unsuru, kimi zaman deneyim ve terfi avantajı olarak değerlendirilirken, genç çalışanların sahip olduğu enerji ve gelişime açık olma özellikleri dinamik bir potansiyel olarak görülmektedir. Çalışanların içinde bulundukları yaş grubu, davranış, algı ve karar verme süreçlerini etkilediğinden, performans düzeylerinde yaşa bağlı farklılıklar gözlemlenebilmektedir (Nergiz & Yılmaz, 2016, s. 53). Öte yandan, ileri yaş grubundaki çalışanların işyerinden ayrılma zorlukları nedeniyle gençlere kıyasla daha yüksek performans göstermeye motive oldukları da ifade edilmektedir (Kök, 2006, s. 438). Bazı çalışmalar yaş ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirirken (Tekli, 2021; Yılmaz & Günay, 2020; Karatepe vd., 2019), diğer çalışmalar böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymamıştır (Nergiz & Yılmaz, 2016, s. 53; Pekdemir vd., 2014).

Cinsiyet, örgütlerdeki kadın ve erkek çalışanların fiziksel ve bireysel farklılıklarını kapsamaktadır. Bu farklılıklar, kadınların yönettiği işletmelerin performanslarının erkeklerin yönettiği işletmelere kıyasla daha düşük olabilmesine ve deneyim süresi eşit olduğunda dahi erkeklerin daha yüksek performans algısı yaratmasına neden olabilmektedir. Ayrıca kadınların yenilikçi davranış sergileme olasılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğu düşünülmektedir (Kalleberg & Leicht, 1991, s. 141). Benzer şekilde, Yılmaz ve Günay'ın (2020) çalışması, erkek çalışanların kadınlara kıyasla daha yüksek performans göstermelerinin fiziksel dayanıklılık farklarından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Ancak günümüzde kadınların iş gücüne katılımının artması, kariyer geliştirme çabaları ve yönetim kademelerinde yer almaları, geleneksel cinsiyet rolleri algısını yıkarak kadınların erkeklerle eşdeğer performans gösterebilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlamıştır (Tekli, 2021, s. 37; Negiz & Yemen, 2011, s. 198).

Medeni durum, çalışan performansını etkileyen bir diğer önemli değişkendir. Örneğin Korenman ve Neumark'ın (1991) çalışmasına göre, evli erkekler bekâr erkeklere kıyasla daha yüksek performans sergilemekte ve daha yüksek ücret almaktadırlar. Bunun nedeni, evliliğin çalışanlara belli bir yaşam standardı ve düzen kazandırması olarak

açıklanmaktadır. Ancak, diğer çalışmalar medeni durum ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir (Nergiz & Yılmaz, 2016, s. 53; Yılmaz & Günay, 2020; Yumuşak, 2008).

Eğitim düzeyi, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerle doğrudan ilişkili olup, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işe ve örgütten beklentileri artmakta, kendilerini motive edip sorumluluklarını istekle yerine getirme eğilimleri güçlenmektedir. Bu durum, örgütsel verimliliğin artmasına ve çalışanların daha yüksek performans göstermesine katkı sağlamaktadır (Yeşiltaş & Keleş, 2009, s. 22; Nergiz & Yılmaz, 2016, s. 54).

Kişilik özellikleri, bireylerin davranışlarını şekillendiren ve iç-dış etkenlerle biçimlenen özgün niteliklerdir. Somer ve Goldberg'e (1999:) göre kişilik beş temel faktör üzerinden tanımlanmaktadır: dışadönüklük, akılcılık, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık. Tett ve Burnett'in (2003) geliştirdiği modele göre, (aktaran Yelboğa, 2006) çalışanların kişilik özellikleri ile iş performansları arasındaki ilişki, bireysel, iş ve örgütsel beklentilerin karşılıklı etkileşimine dayanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar kişiliklerine uygun iş ortamlarında daha yüksek motivasyon ve performans sergileyebilirler; aksi durumda ise performans düşüşleri gözlenebilmektedir.

1.2.2.5. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde çalışanların bireysel çabaları, yapılandırılmış ve sistematik bir yönetim anlayışı, açık politikalar ve yerleşmiş kurallar bütünüyle desteklenmediği sürece, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından yetersiz kalabilmektedir. Çalışan performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı şekillendiren birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında; motivasyonu etkileyen adil ücretlendirme ve terfi sistemleri, örgüt kültürü, vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, stresle başa çıkma düzeyleri, örgütsel bağlılık, karar alma süreçlerine katılım, yönetim tarzı, örgütsel iletişim kalitesi ve fiziksel çalışma koşulları yer almaktadır (Yıldırım, 2017, ss. 62-80; Tekli, 2021, s. 34).

Çalışanların karar alma süreçlerinde etkin rol almaları, sahip oldukları bilgi ve becerileri sürece dâhil etmeleri ve sorumluluk üstlenmeleri, performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Ünler, 2006, s. 101). Özellikle ücret ve yan haklar, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra, performansı motive edici bir

dışsal etki yaratarak verimliliği artırabilmektedir (Altındağ & Akgün, 2015, s. 282; Nergiz & Yılmaz, 2016, s. 55). Adil ücretlendirme sistemlerinin eksikliği ise çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yıldırım, 2017, s. 64). Örgüt kültürü ise çalışanların davranışlarını yönlendiren değerler ve normlar sistemi olarak performansı doğrudan etkileyen bir diğer faktördür (Karcıoğlu, 2001, s. 238; Tekli, 2021, s. 35). İş yerindeki manevi atmosferin ve aidiyet duygusunun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha üretken ve yaratıcı olduğu, örgütsel performansın ise olumlu yönde etkilendiği çalışmalarla ortaya konmuştur (Garcia-Zamor, 2003). Bunun yanında, iş ortamında yaşanan fiziksel rahatsızlıklar, yetersiz iletişim veya stres faktörleri performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aydın vd., 2011, s. 389; Yılmaz & Ekici, 2003, s. 7). Ancak uygun düzeyde deneyimlenen stresin gelişim ve öğrenme fırsatları yaratarak performansa olumlu katkı sunduğu da belirtilmektedir (Paşa, 2007, s. 1).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ise hem bireysel motivasyonu hem de kurumsal sadakati artırarak yüksek performansın sürekliliğini sağlayabilmektedir (Boz vd., 2021, s. 347; Altaş & Çekmecelioğlu, 2007, s. 50). Örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi de bireysel hedeflerin kurumsal amaçlarla uyumlu hale gelmesini kolaylaştırarak performans üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır (Tekli, 2021, s. 33). Son olarak, örgüt içi iletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi, iş birliği kültürünü destekleyerek performansa olumlu katkı sağlarken; iletişimde yaşanan aksaklıklar ise stres, çatışma ve verimsizlik gibi sonuçlar doğurarak performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Baytar, 2010, s. 39; Tekli, 2021, s. 34).

1.2.2.6. Diğer Faktörler

Çalışan performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin ötesinde; fiziksel ve çevresel koşullar, kaynaklara erişim imkânları, iş gücü yapısı, etik iklim ve işin doğasına ilişkin çeşitli unsurlar da dikkate alınması gereken önemli etkenler arasında yer almaktadır (Büte, 2011, s. 179; Tekli, 2021, s. 39). Özellikle çalışma ortamının fiziksel nitelikleri; ışık, ısı, ses, ergonomi ve mekânsal düzenlemeler gibi unsurlar aracılığıyla çalışanların üretkenlik düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir. Ofis tasarımı ve çevresel koşulların çalışanların yaratıcılığı ve verimliliği üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar,

bu koşulların ihmal edilmesinin performansta düşüőe yol açabileceğini ortaya koymaktadır (Özkan & Gürbüz, 2019, s. 618).

Çalışanların işlerini etkin biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan ekipman, malzeme ve diğer kurumsal kaynaklara zamanında ve yeterli ölçüde ulaşabilmeleri, yüksek performansın sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. Ancak bu süreçte yaşanabilecek kaynak yetersizlikleri, teknik donanım eksiklikleri veya karar verme hataları gibi örgütsel aksaklıklar, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarına engel olabilmektedir (Tekli, 2021, s. 39). Özellikle yanlış iş bölümü, uygun niteliklere sahip personelin istihdam edilememesi, araç-gereç temininde yaşanan gecikmeler ve örgüt içi iletişim aksaklıkları, hem bireysel performansı hem de genel örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 281).

Bununla birlikte, çalışanların istihdam güvencesine dair algıları da performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş güvencesinden yoksun olmaları, örgüte olan aidiyet duygularını ve motivasyonlarını zayıflatmakta, bu da performans düzeylerinde düşüőe yol açabilmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir ve istikrarlı bir istihdam politikası, örgütsel performansın artırılmasında stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Tekli, 2021, s. 39).

Çalışan performansı değişkeni için yapılan literatür taramasında yerli ve yabancı birçok kaynak yer almıştır.

Performans kavramına ilişkin ilk kapsamlı çalışmalardan biri Campbell (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Performans örgütsel amaçlara katkı sağlayan davranışlar bütünü olarak tanımlanmış ve performansın yalnızca sonuçlardan değil, çalışan davranışlarından da oluştuğu belirtilmiştir. Daha sonra Borman ve Motowidlo (1993) çalışan performansını görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Görev performansı çalışanların resmi iş tanımlarında yer alan faaliyetleri yerine getirmesini ifade ederken, bağlamsal performans örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkı sağlayan gönüllü davranışları kapsamaktadır.

Yabancı literatürde çalışan performansını etkileyen faktörler üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Judge vd. (2001) çalışmalarında iş tatmini ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Wright ve Cropanzano (2000) çalışmalarında çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin

performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bakker ve Demerouti (2008) ise çalışanların sahip oldukları bireysel ve örgütsel kaynakların iş performansını artırdığını ifade etmişlerdir.

Son yıllarda çalışan performansının finansal boyutuna yönelik çalışmalar da artış göstermiştir. Joo ve Grable (2004) çalışmalarında finansal açıdan daha iyi durumda olan çalışanların işlerine daha fazla odaklandıklarını ve daha yüksek performans sergilediklerini belirtmişlerdir. Kim ve Garman (2003) ise finansal stresin çalışanların dikkat dağınıklığı yaşamasına, devamsızlık oranlarının artmasına ve performanslarının düşmesine neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Netemeyer vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma da finansal refah düzeyi yüksek bireylerin genel yaşam doyumu ve iş performansı düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermişlerdir.

Ulusal literatürde de çalışan performansının çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Çöl (2008) çalışmasında çalışan performansının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Karcıoğlu ve Kaygın (2013) çalışmalarında personel güçlendirme uygulamalarının çalışan performansını artırdığını tespit etmişlerdir. Turhan ve Helvacı (2020) çalışmalarında eğitim kurumlarında çalışanların yetkilendirilmesinin iş performansı üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Akademik personel özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise performansın yalnızca eğitim faaliyetlerinden ibaret olmadığı görülmektedir. Bu nedenle akademisyenlerin performansını etkileyen unsurların belirlenmesi yükseköğretim kurumlarının etkinliği ve bilimsel gelişimi açısından önem taşımaktadır.

1.3. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışanlara eğitim, gelişim, bilgi paylaşımı ve duygusal destek gibi yollarla görevlerinde daha fazla sorumluluk ve kontrol imkânı sunarak onların karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerini sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sarıaltın & Yılmaz, 2007, s. 1). Bu kavram, yalnızca yetki ve gücün çalışanlar arasında paylaştırılması olarak değil, aynı zamanda örgütsel etkinliğin artırılması açısından da stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Spencer & McLaren, 2017, s. 267).

Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında örgütlerde çalışanların güçsüzleşmesine neden olan yapısal ve yönetsel engellerin ortadan kaldırılması ve bireylerin özgüven düzeylerinin artırılması süreçlerini güçlendirme yaklaşımının temel bileşenleri olarak görmektedirler.

Coleman'a (1996) göre ise, personel güçlendirme ihtiyacı; küresel rekabetin artması, müşteri taleplerine hızlı ve esnek şekilde cevap verebilme zorunluluğu, örgütlerdeki yatay yapılanmanın yaygınlaşması ve çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi gibi faktörlerle ilişkilidir. Bununla birlikte, katılımın teşvik edilmesi, inisiyatif alma davranışının desteklenmesi, risk yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, etkin iletişim kurulması, kurumsal güvenin artırılması ve iş birliğinin güçlendirilmesi de bu sürecin önemli yapı taşları arasında yer almaktadır.

1.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Artan dünya nüfusu, küresel rekabetin yoğunlaşması ve arz-talep dengesizlikleri, örgütlerin çalışan potansiyelini daha etkin kullanma arayışına girmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesi gerekliliği ön plana çıkmış ve personel güçlendirme yaklaşımı yönetsel söylemde önemli bir yer edinmiştir. Çavuş ve Akgemici'ye (2008) göre, insan kaynaklarının verimli yönlendirilmesi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden güçlendirme uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir.

Yönetim biliminin öncülerinden F. W. Taylor, 1920'li yıllarda örgütsel işlerin sistematik olarak küçük birimlere ayrılarak standart yöntemlerle yürütülmesi gerektiğini savunmuştur (Wilkinson, 1998, s. 41). Taylor'un görüşlerine göre, iş süreçleri açık biçimde tanımlanmalı ve görevler çalışanlara detaylı olarak aktarılmalıdır. Bununla birlikte, çalışanların süreç içerisinde inisiyatif almaları da gerektiği vurgulanmıştır. Taylor motivasyonun temel kaynağını maddi teşvikler olarak değerlendirmiş ve bu bağlamda personeli üretim odaklı bir unsur olarak görmüştür.

Bununla birlikte, 1920'li yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya konulan bulgularla Taylor'un mekanik yaklaşımını sorgulatmıştır. Çalışma sonuçları, çalışma ortamlarının fiziksel koşullarından ziyade, çalışanlara yönelik ilgi ve sosyal ilişkilerin performans üzerinde daha belirleyici olduğunu göstermiştir (Olum, 2004, s. 16; Koçel, 2003, s. 236). Bu bulgular ışığında,

insan merkezli yaklaşımlar yönetsel paradigmalarda ağırlık kazanmış, personel güçlendirme de bu dönüşümün bir yansıması olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Elton Mayo'nun takım çalışması, motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi kavramları öne çıkarması, insan merkezli yönetim anlayışının temelini oluşturmuş ve personel güçlendirme yaklaşımlarının gelişimine katkı sağlamıştır. Literatür incelendiğinde, personel güçlendirme kavramının özellikle 1980'li yıllarda sistematik olarak ele alındığı ve günümüzdeki anlamıyla kuramsal çerçevesinin bu dönemde şekillenmeye başladığı görülmektedir (Uçar, 2020).

1.3.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Günümüzde iş yaşamında sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmek, yalnızca üst düzey yöneticilerin değil, en alt kademe çalışanların da bilgi, beceri, fikir üretme kapasitesi, yaratıcılığı ve yetkinliğinden faydalanmayı gerektirmektedir. Modern örgüt anlayışında en başarılı kurumlar, çalışanlarına gerekli yetki ve sorumluluğu devredebilen, onları karar süreçlerine dâhil edebilen yapılardır. Özellikle son yirmi beş yılda, çalışanların güçlendirilmesi konusunda literatürde iki temel yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, iş yerinde güçlendirici sosyal ve yapısal koşulları temel alan yapısal güçlendirme yaklaşımı iken; diğeri, bireyin iş ortamındaki öznel algıları ve motivasyonel eğilimlerini esas alan psikolojik güçlendirme yaklaşımıdır (Mujka, 2011, s. 10). Aşağıda bu iki yaklaşımın temel niteliklerine ayrıntılı biçimde değinilmiştir.

1.3.2.1. Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı

Personel güçlendirmeyi çalışan dışı faktörlerle açıklayan anlayış, “yapısalcı yaklaşım” olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda, örgütün yapısal özellikleri üzerinde değişiklik yapılarak personelin davranışlarının olumlu yönde değiştirilmesi amaçlanmaktadır. Temel hedef, çalışanların katılımını kısıtlayan ve onları pasifleştiren yapısal engelleri belirlemek ve bunları yeniden düzenlemektir.

Personelin güçsüzlük hissinden kurtulması için, iş ile ilgili konularda karar alma yetkisine sahip olması ve gerekli kaynaklara erişebilmesi önemlidir. Bu nedenle, bilgi, güç ve ödüllerin adil şekilde tüm örgüte yayılmasını sağlayacak politikaların, süreçlerin ve yapıların oluşturulması gerekmektedir. Örneğin, performans dayalı ödüllendirme

sistemleri, ortak karar alma süreçleri ve bilgi paylaşımını destekleyen uygulamalar bu bağlamda değerlendirilebilmektedir (Öztürk, 2010, s. 14).

Yapısal güçlendirme, organizasyonun çalışma ortamına bağlıdır ve çalışan davranışlarını etkileyen bir yapı unsurudur. Bu yaklaşım, gücün üst kademelerden alt kademelere aktarılmasına dayanmaktadır. Yani, personel güçlendirme; karar alma yetkisinin ve gücün çalışanlara devredilmesi ve onların örgütsel sonuçlara etki edebilme becerisi kazanmaları anlamına gelmektedir (Mujka, 2011, s. 11).

Yapısalcı yaklaşıma en büyük katkılardan biri Kanter tarafından sunulmuştur. Kanter'ın yapısal güç kuramı, dört temel unsurdan oluşmaktadır. Ona göre, sistemik güç faktörlerinin etkisiyle iş ile ilişkili güç kaynaklarına erişim sağlamak, bireysel düzeyde etki oluşturmakta ve bu da iş performansının artmasını sağlamaktadır. Kanter'a göre, bir çalışanın davranışlarını belirleyen en önemli unsur, kişisel özelliklerinden çok, çalıştığı örgütün ona sunduğu bilgi, destek, kaynak ve fırsat olanaklarıdır.

Güç, işleri başarıyla yürütebilme yeteneği olarak tanımlanmakta ve bu yetenek kişinin iş yerindeki konumundan kaynaklanmaktadır. Bu konumun güç sağlayabilmesi için hem resmi hem de gayri resmi bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Resmi nitelikler; pozisyonun görünürlüğü, görevdeki esneklik ve pozisyonun örgütsel hedeflerdeki merkezi rolüdür. Gayri resmi nitelikler ise; çalışanın üstleri, astları ve akranlarıyla kurduğu ilişkilerin sayısı ve çeşitliliğidir. Bu özelliklere sahip bireyler, daha fazla bilgiye, kaynağa ve gelişim fırsatına ulaşabildikleri için hem örgüte daha bağlı olmakta hem de daha yüksek özerklik ve öz-yeterlilik sergilemektedirler.

Sonuç olarak, çalışanlarından yüksek performans bekleyen bir örgüt, öncelikle onların bilgi, destek, kaynak ve gelişim olanaklarına erişimini sağlayacak yapısal düzenlemeleri hayata geçirmelidir (Öztürk, 2010, s. 14).

Laschinger vd. çalışmalarında Kanter'ın kuramından yola çıkarak, çalışma ortamını güçlü kılan dört ana koşul belirlemişlerdir (Öztürk, 2010, s. 15):

Fırsat: Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak imkânların sunulmasıdır. Hizmet içi eğitimler ve bilgiye kolay erişim sistemleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bilgi: Örgütün hedefleri, politikaları ve çalışanlardan beklenen performans açıkça iletilmelidir. Yönetici, çalışanları doğru şekilde bilgilendirip yönlendirmelidir.

Destek: Karar alma süreçlerinde risk almaya olanak tanıyan destekleyici bir ortam sağlanmalıdır. Çalışanlara danışmanlık, geri bildirim ve cesaretlendirme gibi destekler sunulmalıdır.

Kaynaklar: Görevleri yerine getirebilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyduğu zaman, para, ekipman ve insan kaynağı gibi unsurlar yeterli düzeyde sağlanmalı ve bu kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri konusunda bilgilendirilmelidir.

1.3.2.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini daha etkili ve bağımsız bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlayan, bireylerin öz-yeterlilik algısını, içsel motivasyonunu ve karar verme yetkinliğini geliştiren psikolojik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik güçlendirme, yalnızca yöneticilerin çalışanlara yetki devretmesi veya çeşitli kaynaklar sağlamasıyla sınırlı değildir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473). Asıl önemli olan, çalışanların kendilerini yetkin, etkili ve karar süreçlerinde söz sahibi bireyler olarak algılamalarıdır. Bu nedenle güçlendirme, yönetsel uygulamaların ötesinde, bireyin kendi yeterliliğine, işinin anlamlı olduğuna ve örgüte katkı sağlayabileceğine ilişkin inançlarını kapsayan öznel bir deneyimdir (Aydoğmuş, 2011, ss. 61-63; Bozkurt, 2012, ss. 20-21).

Spreitzer ise psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların yaptıkları işe ilişkin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki algılarının güçlendirilmesi yoluyla işlerine daha fazla motive olmalarını ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlayan bir yapı olarak tanımlamaktadır (Öztuna, 2010, s. 130; Üner ve Turan, 2010, s. 8). Benzer şekilde Ergeneli ve Arı (2005), psikolojik güçlendirmeyi çalışanlarda güçsüzlük hissi oluşturan unsurların ortadan kaldırılması ve bireylerin öz-etkililik algılarının artırılması süreci olarak ifade etmişlerdir (Aydoğmuş, 2011, ss. 61-63; Ghnedi, 2023, ss. 6-10).

Örgütlerde çalışanların bireysel ya da ekip düzeyinde motive olmalarında, psikolojik güçlendirme yaklaşımı önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Kanter'in 1977 yılında yönetim literatürüne kazandırdığı personel güçlendirme kavramı üzerine yapılan araştırmalar, bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin yaklaşık %70'inin yönetsel etkinliklerinde güçlendirme uygulamalarının belirgin bir biçimde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladıkları ya da deneyimledikleri, bu sürecin psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, bireylerin karşılaştıkları sorunlarda sorumluluk alabilme becerisi ve krizleri yönetebilme kabiliyeti ile ilişkilendirilmektedir (Fong & Snape, 2013, s. 127).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme sürecinin yalnızca yönetsel müdahalelerle sınırlı kalmaması gerektiğini, aynı zamanda bireyin içsel motivasyonunu ve öz yeterlilik duygusunu da içermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990) ise güçlendirmeyi artırılmış görev motivasyonu olarak tanımlamış ve bu motivasyonun “etki”, “anlam”, “özerklik” ve “yetkinlik” olmak üzere dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Spreitzer ve arkadaşları (1997), söz konusu dört boyutun birbirine bağlı nedensel bir sıraya sahip olmadığını, her birinin güçlendirme uygulamalarının farklı yönlerini yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Bu bileşenlerden herhangi birinin eksikliği, çalışanların hissettikleri güçlülük düzeyini azaltabileceğinden, her biri ayrı ayrı önem taşımaktadır (Yılmaz, 2019, s. 15).

Anlam: Çalışanların yaptıkları işe yükledikleri değeri ve işlerini ne derece önemli gördüklerini ifade etmektedir. Bu boyut, bireyin yürüttüğü görevin kendi değerleri, inançları ve amaçlarıyla uyumlu olduğunu hissetmesiyle ilişkilidir. Çalışan, yaptığı işin kendisi için anlam taşıdığına inandığında görevlerine daha istekli yaklaşmakta, işine daha fazla önem vermekte ve yüksek düzeyde motivasyon göstermektedir. Buna karşılık, işin bireyin beklenti ve değerleriyle örtüşmemesi durumunda işe yönelik ilgi ve bağlılık azalabilmektedir. Bu nedenle çalışanların işlerine yükledikleri anlam, hem görevlerini yerine getirirken sergiledikleri performansını hem de işlerini sürdürme isteklerini etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Özkan, 2022, s. 95).

Anlam boyutu, bireyin yaptığı işin yalnızca yerine getirilmesi gereken bir görev olarak değil, aynı zamanda kişisel hedeflerine ve yaşam değerlerine katkı sağlayan önemli bir faaliyet olarak algılanmasını ifade etmektedir. İşinin anlamlı olduğunu düşünen çalışanlar, örgütsel amaçları daha kolay benimsemekte, işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve örgüte karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirmektedir. Spreitzer'e (1995) göre çalışanın işini kendi değerleri ve idealleriyle uyumlu görmesi, psikolojik güçlenmenin

temel göstergelerinden biri olup motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Yeterlilik: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim sayesinde görevlerini başarıyla yerine getirebileceğine ilişkin inancını ifade etmektedir. Bu boyut, bireyin işini etkili bir şekilde yürütebilme kapasitesine güven duyması ve karşılaştığı sorunlarla baş edebileceğine inanmasıyla ilişkilidir. Çalışanların kendilerini yeterli hissetmeleri, görevlerini yerine getirirken daha istekli, kararlı ve özgüvenli davranmalarını sağlamaktadır. Böylece bireyler, sahip oldukları potansiyeli daha etkin kullanarak iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunabilmektedirler.

Yeterlilik algısı yüksek olan çalışanlar, karşılaştıkları güçlükleri aşabileceklerine olan inançları sayesinde daha fazla çaba göstermekte ve görevlerini başarıyla tamamlama konusunda daha yüksek bir motivasyon sergilemektedirler. Bu durum, çalışanların hem bireysel performanslarını hem de örgütsel hedeflere ulaşma düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Bireyin kendi kapasitesine güvenmesi ve iş yaşamında karşılaşılabileceği zorlukların üstesinden gelebileceğine inanması, başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005, s. 121).

Etki: Çalışanın örgütsel faaliyetler, karar alma süreçleri ve iş sonuçları üzerinde belirli bir düzeyde söz sahibi olduğuna ilişkin algısını ifade etmektedir. Bu boyut, bireyin yaptığı işin yalnızca kendi görev alanıyla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel süreçlere katkı sağladığını ve alınan kararları etkileyebildiğini hissetmesiyle ilişkilidir. Çalışanların iş ortamında etkili olduklarını düşünmeleri, kendilerini daha değerli hissetmelerine, sorumluluk almaya istekli olmalarına ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum, motivasyon ve iş tatmininin artmasına da olumlu yönde yansımaktadır (Spreitzer, 1995).

Spreitzer'in ortaya koyduğu anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları psikolojik güçlendirmeyi oluşturan birbirini tamamlayan unsurlardır. Bu boyutlardan herhangi birinin zayıf olması, çalışanların tamamen güçsüz hissetmelerine neden olmasa da psikolojik güçlendirme düzeyini azaltmakta ve beklenen olumlu örgütsel sonuçların elde edilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle söz konusu boyutların birbirini destekleyen bütüncül bir yapı olarak birlikte ele alınması, psikolojik güçlendirme uygulamalarının başarısı açısından önem taşımaktadır.

Etki algısı yüksek olan çalışanlar, örgütte yürütülen değişim ve gelişim süreçlerine daha aktif katılım göstermekte, sorunların çözümünde daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve liderlik davranışları sergilemeye daha istekli olmaktadır. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre çalışanların karar alma süreçlerinde etkili olduklarını hissetmeleri, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, motivasyonu artırmakta ve bireylerin örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bu nedenle etki boyutu, psikolojik güçlendirmenin hem bireysel hem de örgütsel çıktıları üzerinde önemli rol oynayan temel bileşenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Özerklik: Çalışanın işini nasıl, ne zaman ve hangi yöntemlerle gerçekleştireceğine ilişkin belirli bir karar verme serbestisine sahip olması anlamına gelmektedir. Bu boyut, bireyin çalışma süreçleri üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini ve görevlerini yerine getirirken bağımsız hareket edebilmesini ifade eder. Çalışanlara sağlanan bu özgürlük alanı, onların işlerine daha fazla sahip çıkmalarına, motivasyonlarının artmasına ve görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır.

Örgütlerde geleneksel hiyerarşik yapıların önemli olduğu düşünüldüğünde, çalışanların işlerini planlama, uygulama yöntemlerini belirleme ve çalışma süreçleriyle ilgili kararlar alabilme imkânına sahip olmaları, örgütün çalışana duyduğu güvenin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetimin sürekli yönlendirmesi olmadan karar verebilme özgürlüğü, çalışanlarda sorumluluk bilincini artırmakta ve daha kaliteli iş sonuçları ortaya koymaları konusunda teşvik edici bir unsur oluşturmaktadır. Çalışan, aldığı kararların sonuçlarını yönetebildiğini ve çalışma ortamı üzerinde etkili olabildiğini hissettiğinde, işine daha fazla bağlanmakta ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına daha fazla katkı sunmaktadır.

Özerklik algısı yüksek olan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha yaratıcı, yenilikçi ve çözüm odaklı davranışlar sergilemektedir. İş süreçlerinde kendilerine hareket alanı tanınması, çalışanların içsel motivasyonlarını güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere yönelik katkılarını artırmaktadır. Deci ve Ryan'a (1987) göre bireyin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesi, içsel motivasyonun temel unsurlarından biridir ve çalışanların performansları ile işe yönelik bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir.

1.3.2.2.1. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımının Önemi

Psikolojik güçlendirme, günümüz örgütlerinde çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların kendi yeterliliklerine olan güvenlerini artırarak yaptıkları işi daha anlamlı algılamalarına, karar alma süreçlerine daha fazla katılmalarına ve görevlerini daha bağımsız bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır. Böylece çalışanların motivasyon düzeyleri yükselmekte, özgüvenleri gelişmekte ve işlerine yönelik olumlu tutumları güçlenmektedir (Fırın, 2021, ss. 10-11; Altıntaş, 2023, s. 14).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların yenilikçi düşünce ve davranışlarını desteklemenin yanı sıra tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve benzeri olumsuz tutumların azalmasına da katkıda bulunmaktadır. Çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayan bu yaklaşım, örgütsel özdeşleşmeyi, işe bağlılığı ve iş tatminini güçlendirmektedir. İşlerini anlamlı bulan ve karar süreçlerinde etkili olduklarını hisseden çalışanlar, görevlerini daha istekli yerine getirmekte ve daha yüksek düzeyde performans sergilemektedirler (Durmaz, 2011, s. 14).

Sonuç olarak psikolojik güçlendirme; çalışanların işe katılımını, motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artıran, aynı zamanda bireysel performansın gelişmesine katkı sağlayan önemli bir örgütsel uygulamadır. Bu yönüyle psikolojik güçlendirme yalnızca çalışanların gelişimini destekleyen bir yönetim anlayışı değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliğini, rekabet gücünü ve sürdürülebilir başarısını artıran stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Altıntaş, 2023, s. 12).

1.3.2.2.2. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Psikolojik güçlendirme, çalışanların örgüt içinde daha etkin, yetkin ve sorumluluk sahibi bireyler hâline gelmelerini sağlayan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve istenilen sonuçları ortaya koyabilmesi için Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört temel boyuttan oluşan bir model geliştirilmiştir. Bu boyutların her biri, çalışanların psikolojik olarak güçlenme algısının oluşmasına katkı sağlamakta ve birlikte değerlendirildiğinde psikolojik güçlendirmenin temel yapısını oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, söz konusu dört boyutun eş zamanlı olarak desteklenmesine bağlıdır.

Spreitzer'e (1995) göre bu boyutların gelişmesini sağlayan çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara erişim, ödüllendirme sistemi, rol belirsizliğinin azaltılması, örgütsel ve sosyal destek ile katılımcı örgüt yapısı yer almaktadır. Bu faktörlerin etkili bir biçimde yönetilmesi, çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerini artırmakta ve örgütsel amaçlara daha yüksek motivasyon, bağlılık ve performansla katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Spreitzer, 1995).

Özsaygı: Bireyin kendisini değerli, yeterli ve başarılı bir kişi olarak algılamasını ifade etmekte olup psikolojik güçlendirme sürecinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1445). Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlere güven duymaları, kendilerini örgüt için önemli bir kaynak olarak görmelerini sağlamakta ve psikolojik güçlenme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Özsaygı düzeyi yüksek olan bireyler, görevlerini yerine getirirken daha fazla sorumluluk almakta, karar alma süreçlerine katılmaya istekli olmakta ve örgütsel hedeflere katkı sağlayabileceklerine inanmaktadırlar (Zimmerman, 1995; Doğan, 2019: 17).

Örgütsel yaşamda özsaygının yüksek olması, çalışanların işlerini daha anlamlı algılamalarına, sahip oldukları potansiyeli daha etkin kullanmalarına ve yenilikçi davranışlar sergilemelerine katkıda bulunmaktadır. Kendilerini değerli hisseden çalışanlar, sorunlara çözüm üretme, yeni fikirler geliştirme ve örgütsel gelişime katkı sunma konusunda daha girişimci davranmaktadırlar (Gist ve Mitchell, 1992). Buna karşılık, özsaygı düzeyi düşük olan çalışanlar ise yeterlilikleri konusunda şüphe duyabilmekte, örgütsel süreçlere katkı sağlayamayacaklarını düşünerek yenilikçi davranışlardan ve sorumluluk almaktan kaçınabilmektedirler (Gist ve Mitchell, 1992; Özkan, 2022, s. 23).

Bu doğrultuda örgütlerin çalışanlarına sunduğu destekleyici uygulamalar, takdir mekanizmaları ve gelişim fırsatları, çalışanların özsaygı düzeylerini artırarak psikolojik güçlenme algılarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini değerli ve yeterli hissetmeleri, örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını artırırken aynı zamanda yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasını da desteklemektedir (Tekiner, 2014, s. 179).

Kontrol Odağı: Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları olayların nedenlerini nasıl değerlendirdiklerini ve bu olaylar üzerinde ne ölçüde etkili olduklarına ilişkin inançlarını ifade eden önemli bir kişilik özelliğidir. Kontrol odağını iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Buna göre iç kontrol odağına sahip bireyler, elde ettikleri başarı ya da başarısızlıkların büyük ölçüde kendi çaba, bilgi ve kararlarının sonucu olduğuna inanırken; dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşanan olayları şans, kader veya çevresel koşullar gibi kendi kontrolleri dışındaki etkenlerle açıklamaktadırlar.

Örgütsel yaşam açısından değerlendirildiğinde, iç kontrol odağı güçlü olan çalışanların görevlerini yerine getirirken daha fazla sorumluluk üstlendikleri, inisiyatif kullanmaktan çekinmedikleri ve karşılaştıkları sorunlara çözüm odaklı yaklaştıkları görülmektedir. Bu çalışanlar, kendi davranışlarının iş sonuçlarını etkileyebileceğine inandıkları için değişime daha kolay uyum sağlamakta, yenilikçi fikirler geliştirmekte ve örgütsel süreçlere daha aktif katılım göstermektedirler. Buna karşılık dış kontrol odağı baskın olan çalışanlar, iş sonuçlarını çoğunlukla dışsal faktörlere bağladıkları için sorumluluk almaktan kaçınabilmekte ve karar alma süreçlerine katılım konusunda daha pasif davranabilmektedirler.

Bu doğrultuda, çalışanların iç kontrol odağına sahip olmaları psikolojik güçlendirme algısını destekleyen önemli bireysel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. İş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşünen çalışanların motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve performansları artarken, örgütsel hedeflere katkı sağlama istekleri de güçlenmektedir (Doğan, 2019, s. 17).

Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım: Çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerini etkileyen temel örgütsel unsurlardan biridir. Çalışanların görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri, ihtiyaç duydukları bilgiye, araçlara ve diğer örgütsel kaynaklara zamanında ulaşabilmelerine bağlıdır. Bilgi ve kaynaklara erişimin kolaylaştırılması, çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılmalarını, sorumluluk üstlenmelerini ve karar alma mekanizmalarında daha etkin rol oynamalarını desteklemektedir (Özkan, 2022, s. 24).

Buna karşılık, bilgi akışının yetersiz olduğu veya gerekli kaynaklara erişimin sınırlandırıldığı örgütlerde çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda belirsizlik yaşamaları kaçınılmazdır. Bu durum çalışanların yeterlilik algısını, motivasyonunu ve

örgüte olan güvenini olumsuz etkileyebilmekte, aynı zamanda psikolojik güçlenme düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir (Tekiner, 2014, s. 187). Bu nedenle örgütlerin açık iletişim anlayışını benimsemeleri ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi ile kaynaklara erişimini desteklemeleri büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda örgütün amaçları, stratejileri ve performans hedefleri hakkında da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları, karar alma süreçlerine daha bilinçli katılım göstermelerini sağlamaktadır. Özellikle örgütsel misyonun, vizyonun ve performans göstergelerinin çalışanlarla düzenli olarak paylaşılması, onların örgütsel hedefleri benimsemelerine, kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerine ve işlerine daha yüksek motivasyonla yaklaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Demiray, 2018, s. 16; Doğan, 2019, s. 18).

Ödüllendirme Sistemi: Çalışanların psikolojik güçlenme algısını etkileyen temel örgütsel uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların gösterdikleri performansın takdir edildiğini hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını, iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Bu yönüyle ödüller, yalnızca çalışanların başarılarını teşvik eden bir araç değil, aynı zamanda onların örgüt tarafından değer gördüklerini hissetmelerine katkı sağlayan önemli bir geri bildirim mekanizmasıdır (Bozkurt, 2012, s. 85).

Psikolojik güçlendirme açısından değerlendirildiğinde, ödüllendirme uygulamalarının yalnızca ücret artışı, prim veya ikramiye gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmaması; kariyer gelişimi, terfi olanakları, takdir edilme, tanınma ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi gibi manevi ödülleri de kapsamı gerekmektedir. Bu tür uygulamalar çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayarak psikolojik güçlenme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Özkan, 2022, ss. 24-25).

Bununla birlikte, çalışanların performanslarına dayalı objektif ve adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, onların yeterlilik algısını güçlendirmekte, kendilerini geliştirmeye yönelik isteklerini artırmakta ve örgütsel hedeflere daha yüksek motivasyonla katkı sağlamalarını desteklemektedir (Çevik, 2020, s. 13). Buna karşılık, ödüllerin nesnel ölçütlere dayanmadan veya adalet ilkesine aykırı biçimde dağıtılması, çalışanların örgüte duydukları güveni zedeleyebilmekte ve psikolojik güçlendirme algılarının zayıflamasına neden olabilmektedir. Barutçugil (2004), ödüllendirme

sürecinde adalet ve şeffaflığın sağlanamaması durumunda çalışanların motivasyonlarının ve güçlendirilmişlik algılarının olumsuz yönde etkileneceğini vurgulamaktadır.

Rol Belirsizliğinin Azaltılması: Rol belirsizliği, çalışanların psikolojik güçlendirme algısını etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanması, iş süreçlerinde kendilerinden beklenen davranışları daha iyi anlamalarına ve görevlerini daha güvenli bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır. Doğan (2019, s. 19), Spreitzer'in yaklaşımına dayanarak, çalışanların rollerinin açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesinin, onların sorumluluk bilincini artırdığını ve buna bağlı olarak iş motivasyonlarını güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde rol belirsizliği yaşayan çalışanlar, kendilerinden beklenen görevleri ve sorumluluk alanlarını tam olarak belirleyemedikleri için karar alma süreçlerine katılım konusunda çekingen davranabilmekte ve işlerine yönelik motivasyonlarında azalma yaşayabilmektedirler. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmakta, sorumluluk üstlenme isteklerini azaltmakta ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bunun yanında, görev ve beklentilerin net olmaması çalışanların kendi yeteneklerine ilişkin güvenlerini de olumsuz etkileyerek psikolojik güçlendirme algılarının zayıflamasına neden olabilmektedir. Çalışanların kendilerini yeterli ve etkili hissedebilmeleri için görev tanımlarının açık olması, karar verme süreçlerinde gerekli rehberliğin sağlanması ve sorumluluk alanlarının belirgin hale getirilmesi önem taşımaktadır (Doğan, 2019, s. 19).

Sosyal ve Politik Destek: Çalışanların örgüt içerisinde diğer bireyler tarafından kabul görmesi, değer verilmesi ve desteklenmesi sürecini ifade eden önemli bir örgütsel unsurdur (Çavuş ve Akgemci, 2008, s. 231). Çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere dâhil olması, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak ve kurdukları ilişkiler aracılığıyla psikolojik güçlenme süreçlerini desteklemektedir (Doğan, 2019, s. 19).

Spreitzer'in (1996) güçlendirme ağı yaklaşımına göre sosyal-politik destek, çalışanların kendilerine yönelik güvenlerini artırarak örgüt içerisindeki etkinliklerini ve güçlenme algılarını geliştiren önemli bir faktördür. Yönetici desteği, çalışma

arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler ve örgütsel iletişim ortamı, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine, örgüte yönelik aidiyet duygularının güçlenmesine ve psikolojik olarak daha güçlü bireyler olmalarına katkı sağlamaktadır (Doğan, 2019, s. 19).

Bu doğrultuda, sosyal-politik destek alan çalışanlar örgütsel süreçlere daha fazla katılım göstermekte, karar alma mekanizmalarında daha aktif rol üstlenmekte ve işlerini gerçekleştirirken daha fazla inisiyatif kullanmaktadırlar. Böylece çalışanların anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarındaki psikolojik güçlendirme algıları olumlu yönde gelişmekte ve örgütsel amaçlara daha yüksek düzeyde katkı sağlamaları mümkün olmaktadır.

Katılımcı Organizasyon Yapısı: Çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine aktif biçimde katılım göstermelerini sağlayan ve çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu yapı, çalışanların yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olarak değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere katkı sağlayan önemli paydaşlar olarak görülmesini ifade etmektedir. Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, karar süreçlerinde söz sahibi oldukları ve örgütsel uygulamalara katkı sunabildikleri bir çalışma ortamı, onların işlerini daha anlamlı algılamalarına ve örgüte yönelik bağlılıklarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Katılımcı yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkin kullanabilmekte, sorunların çözümünde daha fazla sorumluluk almakta ve iş süreçlerine yönelik inisiyatif geliştirebilmektedirler. Bu durum, çalışanların kendilerini örgüt açısından değerli hissetmelerini sağlayarak hem örgütsel bağlılıklarını hem de psikolojik güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2019, s. 19).

1.3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Personel güçlendirme sürecinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşabilmesi, örgütlerin bazı temel şartları yerine getirmesine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılımının sağlanması, belirli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi, yeniliğe açık bir örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanların görevleriyle ilgili bilgilere kolaylıkla erişebilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, ekip çalışmasının desteklenmesi, güvene dayalı açık iletişim ortamının tesis

edilmesi, dönüştürücü liderlik yaklaşımının benimsenmesi ve tüm uygulamalarda esnekliğin gözetilmesi de personel güçlendirme uygulamalarının başarısını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Akçakaya, 2010, s. 156).

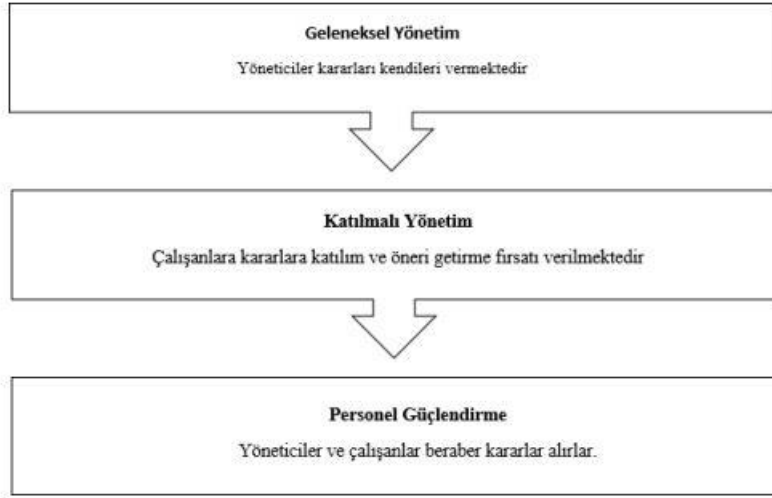
1.3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirilmiş çalışanların yönetsel süreçlere dâhil edilmesi, literatürde "katılım" olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2019, s. 10). Katılımcı yönetim anlayışı, yöneticiler ile çalışanlar arasında iş birliğinin geliştirilmesini esas almaktadır. Bu anlayış doğrultusunda oluşturulan örgütsel yapılarda çalışanlara daha yüksek düzeyde motivasyon ve iş tatmini sağlanabildiği görülmektedir (Demirbilek & Türkan, 2008, s. 50).

Geleneksel olarak komuta, kontrol ve otoriteye dayalı yönetim biçimleri, personel güçlendirme uygulamalarının önünde engel teşkil ederken; katılımcılığı sürekli teşvik eden örgüt yapılarında bu uygulamaların hayata geçirilmesi daha kolay olmaktadır. Çalışanlara karar alma süreçlerine katılma imkânı tanındığında, onların yaratıcılık, girişimcilik ve yenilikçilik gibi becerileri gelişmekte; bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkililiği ve verimliliği artırmaktadır. Böylece örgüt, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda sürdürülebilirliğini koruyabilmektedir (Karakaş, 2014, s. 88).

Personel güçlendirme süreci, yönetsel yaklaşımlar arasında farklılık gösteren karar alma yetkisinin paylaşımı ile öne çıkmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında kararlar yalnızca yöneticiler tarafından alınırken, katılımcı yönetim modellerinde çalışanlara karar önerme fırsatı verilmektedir. Buna karşın personel güçlendirme yaklaşımında, kararlar yöneticiler ve çalışanların ortak katılımıyla alınmakta; bu da karar sürecinin demokratikleşmesini sağlamaktadır.

Şekil 1.1: Personel Güçlendirmede Süreç



Kaynak: Randeniya, Baggaley, Rahim, 1995: 217.

1.3.3.2. Sorumluluk

Sorumluluk, bireyin kendine ya da çevresine yönelik eylemlerinin sonuçlarını kabullenmesi ve bu sonuçları iyileştirme yönünde inisiyatif almasıyla ilişkilidir (Seyyar & Öz, 2007, s. 340). Günümüz örgütleri, rekabetçi pazarda sürdürülebilir başarı elde edebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için sahip oldukları insan kaynağını en verimli biçimde değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışan güçlendirme uygulamaları, örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Ancak bazı işletmelerde alınan kararların yüksek risk içermesi ve olumsuz sonuçların cezalandırılması gibi durumlar, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir. Öte yandan, çalışanlara güçlendirme yoluyla tanınan özerklik ve sorumluluk alanı, onların potansiyellerini ortaya koymalarına ve yaratıcılıklarını daha etkin biçimde kullanmalarına imkân tanımaktadır (Singh & Dixit, 2011). Güçlendirme süreciyle birlikte yetki kazanan çalışan, aynı zamanda sorumluluk duygusunu da geliştirmekte; bu da söz konusu yetkinin daha dikkatli ve bilinçli bir biçimde kullanılmasına katkı sağlamaktadır.

1.3.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirme uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, çalışanlara bireysel gelişimlerini destekleyecek uygun eğitim olanaklarının sunulması gerekmektedir. Çalışanın özgüveninin yükselmesi ve karşılaştığı problemleri çözebilme becerisini geliştirmesi, ancak gerekli bilgi birikimi ve donanıma sahip olmasıyla mümkün

olabilmektedir (Koçel, 2003 s. 422). Eğitim veya oryantasyon süreci olmaksızın çalışanlara verilen sorumluluklar, yetersiz bilgiye dayalı kararlar alınmasına yol açarak olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar, görevle ilgili yeterli eğitim verilen çalışanların işgücü devir oranlarında azalma, yetenek ve verimlilik düzeylerinde artış ve kişisel güçlenme duygularında gelişme yaşandığını ortaya koymaktadır (Margulies ve Kleiner, 1995, s. 14).

1.3.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme

Örgütsel bütünlüğün sağlanabilmesi için, çalışanların katılımıyla ortak değerler geliştirilmesi ve ortak amaçlar etrafında bir araya getirilmesi gerekmektedir (Coleman, 1996, s. 31). Bu durum gerçekleştiğinde, çalışanlar sadece maddi çıkarlar için değil, aynı zamanda örgüte katkıda bulunmak ve başarılı olmak adına sürekli yüksek performans göstereceklerdir.

1.3.3.5. Bilgiye Erişilebilirlik ve Bilginin Paylaşımı

Bilgi, personel güçlendirme sürecinin temel unsurlarından biridir. Güçlendirmede başarıya ulaşmak için bilginin erişilebilir olması, etkin şekilde paylaşılması ve kullanılması büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültüründe bilgi paylaşımının artması ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, çalışanların görevlerini daha etkili yerine getirmelerine, güçlenmelerine, iş doyumlarının yükselmesine ve inisiyatif almalarına olanak sağlamaktadır (Giderler Atalay, 2009, s. 21). Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına performansları hakkında düzenli geri bildirimde bulunmaları, çalışanların başarı düzeylerini artırmada önemli bir etkidir (Akgün, 2015, ss. 14-15).

1.3.3.6. Yenilik

Örgütlerin devamlılığını sağlayan en önemli faktör yeniliktir. Yenilikçi bir çalışma ortamı oluşturmak için tüm çalışanların katılımı sağlanmalı, çalışan görüşlerine değer verilmeli ve esnek bir organizasyon yapısı benimsenmelidir (Kabak, 2014, s. 30). Örgütlerde yenilikçi uygulamalar, personel güçlendirme anlayışı çerçevesinde hayata geçirilmektedir. Yenilikçi yaklaşımda çalışanlar, yeni fikirler geliştirme kapasitesine sahiptir. Günümüz koşullarında örgütlerin özgün düşünceler geliştirmesi, maddi kaynaklara sahip olmalarından daha fazla önem taşımaktadır (Yılmaz, 2019, s. 11).

1.3.3.7. Güven

Personel güçlendirme sürecinde karşılıklı güven faktörü büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımını sağlamak için, çalışanlar arasında ve yönetimle çalışanlar arasında sağlam bir güven ilişkisi kurulmalıdır. Güvenin tesis edildiği ortamlarda gereksiz denetimler ve kural koyma ihtiyacı azalmaktadır (Çankaya, 2018, s. 17). Günümüzde güven unsurunun, örgütsel bağlılığı güçlendiren ve çalışan performansını olumlu etkileyen temel faktörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarına önemli görevler ve yetkiler devrederek onlara duydukları güveni hissettirmektedirler. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine güvendiğini fark ettiklerinde, hata yapma korkusundan uzaklaşarak işlerine daha iyi odaklanabilmektedirler (Beşyaprak, 2012, s. 13).

1.3.3.8. Takım Çalışması

Takım çalışması, günümüz örgütlerinde önemi giderek artan uygulamalardan biri olup çalışanların güçlendirilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeyi; görevlerine ilişkin kararları alabilmelerini ve kendi hedeflerini belirleyebilmelerini esas almaktadır. Takım çalışmasının benimsendiği işletmelerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, bilgi paylaşımı tüm çalışanlara yayılmakta ve performans değerlendirme sürecinde çalışanların aktif rol üstlenmesi teşvik edilmektedir (Kodan, 2013, s. 23).

Personel güçlendirme sürecinde ise, takımlar kurularak takım üyelerine ortak hedefler doğrultusunda sorumluluklar verilmelidir (Doğan, 2006, ss. 61-62).

1.3.3.9. Esnek Çalışma Ortamı

Pazar ve çevresel şartlardaki değişikliklere uyum sağlayarak üretim kapasitesini dengede tutma yeteneğine esneklik denilmektedir (Koçak, 2013, s. 51). Çalışma esnekliği ise, çalışanların görevlerini yerine getirirken sadece belirlenmiş prosedürlere bağlı kalmayıp alternatif yöntemler de kullanabilmeleridir. Bu esnekliğin sağlanabilmesi, çalışanlara karar alma özgürlüğü tanınmasına bağlıdır (Şenel, 2006, s. 60). Esnek bir çalışma ortamında bireyler kendi zamanlarını yönetebilmekte ve günlük rutinlerini kendilerine göre düzenleyebilmektedirler. Karar alma yetkisi verilen çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmektedirler (Özaksu, 2006, s. 27). Ayrıca, esnek iş ortamı çalışanlara özerklik sağladığından, kriz anlarında farklı çözüm yolları geliştirmelerine

olanak tanımaktadır. Bu durum, yöneticiden destek gören çalışanların daha hızlı karar vermelerine ve başarıya ulaşmalarına katkı sağlamaktadır (Akçakaya, 2010, s. 160).

1.3.3.10. Açık İletişim Ortamı

İletişim, personel güçlendirme süreçlerinde kritik bir bileşendir. Personel güçlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi ve hedeflenen başarıya ulaşması için kurum içi iletişimin kuvvetli olması zorunludur (Doğan, 2006, s. 173). Yönetim, örgütün vizyon ve hedeflerini çalışanlara en açık ve anlaşılır biçimde aktararak iletişim ortamını desteklemelidir. Zira iletişim, personel güçlendirme unsurlarının temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde iletişim problemleri varsa, etkili bir personel güçlendirme gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır (Ongori, 2009, s. 12).

1.3.3.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Personel güçlendirmenin önemli bileşenlerinden biri, çalışanların meslektaşları ve diğer bireyler karşısında başarılarının takdir edilmesidir (Kılıç, 2015, s. 49). Çalışanların topluluk önünde takdir edilmesi ve yüceltilmesi, personel güçlendirme sürecini hızlandırmakta ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Bireylerin motive edilmesinde en etkili yöntemlerden biri, onların başarılarının başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. İnsanlar, yaptıkları başarılı işler nedeniyle dikkat çekmeyi, takdir edilmeyi ve övgü almayı arzu etmektedirler. Övgü, bireylerin özgüveninin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Koç, 2008, s. 14). Toplum önünde başarılarıyla öne çıkan çalışanlar, içinde bulundukları ortamda oluşturmuş oldukları değeri görerek daha fazla çaba göstermektedirler. Daha çok çalışan bireyler, elde ettikleri başarıların karşılığı olarak övgü, sevgi ve ilgi görmeyi hak ettiklerini düşünmeye başlamaktadırlar (Gürsoy, 2014, s. 26).

1.3.3.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Genellikle kaynakların erişimi kısıtlanarak, bunların kötüye kullanılmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Ancak, maliyetler ve kaynakların alt kademelerde kullanımıyla ilgili bilgiler çalışanlara aktarıldığında, çalışanlar kaynakları sorumluluk bilinciyle kullanacaklardır ve kötüye kullanımı engellenmiş olacaktır (Doğan, 2006, s. 61).

1.3.4. Personel Güçlendirme Süreci

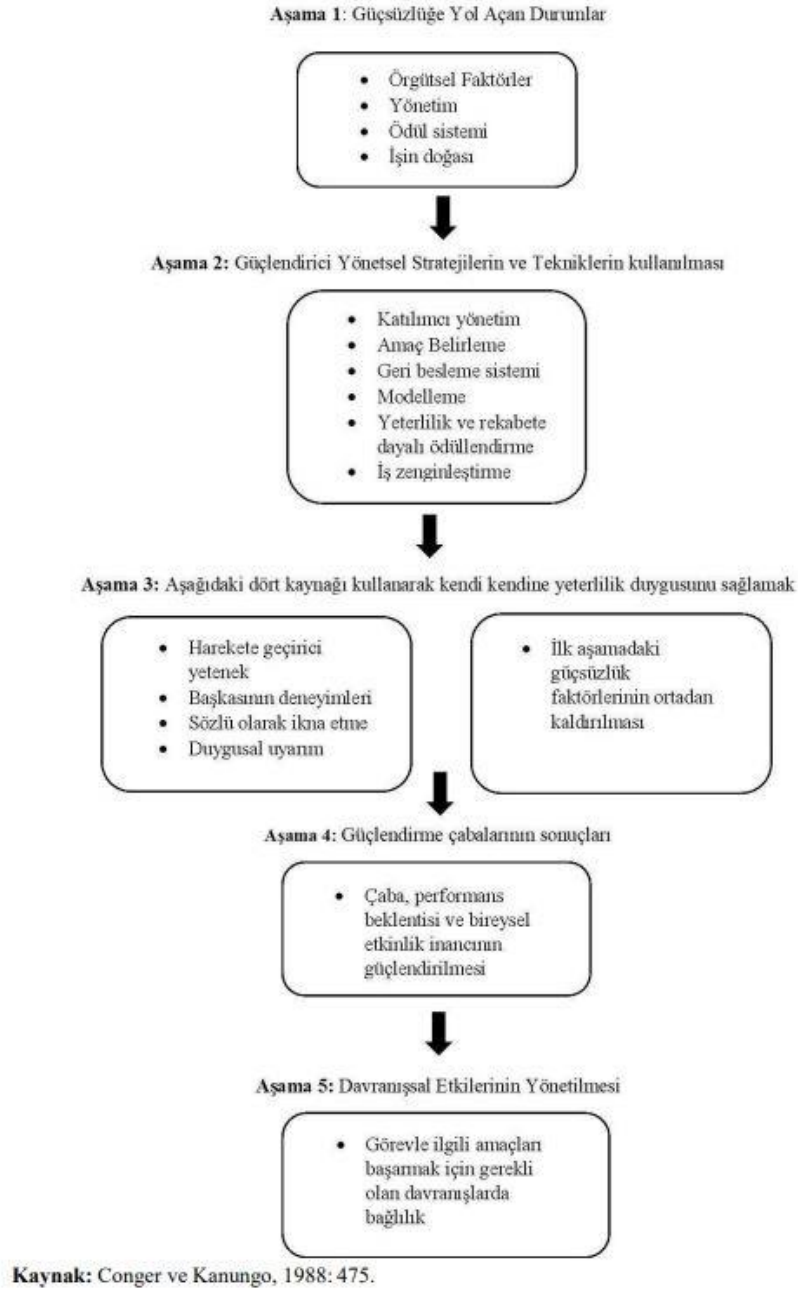
Örgütlerde çalışanların daha etkili ve verimli bir performans sergilemelerini sağlamak amacıyla personel güçlendirme süreci geliştirilmiştir. Bu süreç, görev ve yetkilerin nasıl kullanılacağına ilişkin belirli kriterleri kapsamakta ve çalışanların bu doğrultuda yetkinliklerini artırmak üzere eğitim almalarını içermektedir (Barutçugil, 2002).

Güçlendirmenin ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bunlar arasında;

- Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler,
- Artan rekabet ortamında müşteri taleplerine hızlı yanıt verme zorunluluğu,
- Çalışanların artan eğitim seviyeleri ve beklentileri,
- Toplumsal ve örgütsel demokratikleşme eğilimleri,
- Bilgi ve insan kaynağının rekabet avantajı sağlamadaki önemi,
- Örgütlerdeki hiyerarşik komuta-kontrol yaklaşımının zayıflaması ve sürekli değişen dış çevre koşulları bulunmaktadır (Koçel, 2003, ss. 413-414).

Conger ve Kanungo (1988) tarafından geliştirilen ve Şekil 2’de sunulan güçlendirme süreci, örgütsel faaliyetlerin etkin yönetimi için araştırmacılara rehberlik etmektedir. İlk aşamada güçsüzlüğe yol açan faktörler tanımlanırken, ikinci aşamada bu güçsüzlüklerin giderilmesi için uygulanabilecek stratejiler açıklanmaktadır. Üçüncü aşamada yeterlilik duygusunun geliştirilmesine yönelik faaliyetler belirtilmekte, dördüncü aşamada güçlendirme çalışmalarının sonuçları değerlendirilmektedir. Son olarak, beşinci aşamada güçlendirme uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin nasıl yönetileceği ele alınmaktadır.

Şekil 1.2: Güçlendirme Sürecinin Aşamaları



1.3.4.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Çalışan

Personel güçlendirme süreçlerinin başarıya ulaşmasında en kritik unsur çalışanlardır. Güçlendirme uygulamalarının etkin şekilde gerçekleşebilmesi için, öncelikle çalışanların bu sürece istekli olmaları ya da yöneticinin önerisini kabul etmeleri gerekmektedir. Ancak, çalışanın eğitim düzeyi, kıdemi, etnik kökeni gibi demografik faktörler, güçlendirme isteğini ve sürecin uygulanabilirliğini büyük oranda etkileyebilmektedir (Yüksel & Erkuflu, 2003). Güçlendirme derecesi düşük olan

Çalışanların yetenekleri sınırlı kalmakta ve karar alma yetkileri bulunmamaktadır. Güçlendirme uygulamalarının artmasıyla birlikte, çalışanların organizasyon içindeki katılım düzeyi yükselmekte; en üst seviyede ise çalışanlar karar alma ve strateji geliştirme süreçlerine aktif olarak dahil olmaktadırlar (Akgün, 2015). Çalışanların kendi kararlarını verme yetkisinin artması, iş süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, alışanların inisiyatif kullanabilmeleri ve yeterlilik algılarının yüksek olması, personel güçlendirme başarısını olumlu yönde etkilemektedir (uhadar, 2005). Örgütler, çalışanlarını eğitimlerle donatarak bilgi seviyelerini artırmakta, başarısızlık korkusunu azaltmakta ve risk alma konusunda teşvik etmektedirler. Bu sürecin verimli ilerleyebilmesi için çalışanların değişime uyum sağlayabilmeleri, kendilerine güvenmeleri ve takım çalışmasına uyumlu olmaları da gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

1.3.4.2. Personel Güçlendirme Sürecinde Yönetici

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirildiği örgütlerde, yöneticilerin rehberlik rolünü üstlenmesi ve çalışanların yöneticilerini baskıcı değil, birer ko olarak algılaması önem taşımaktadır. Yöneticiler, alışanların motivasyonunu sürekli artıracak faaliyetlerde bulunmalı; bu sayede kendilerini değerli hisseden çalışanlar daha yüksek kaliteli performans gösterebilmektedir. Zamanla yöneticilerin bu olumlu çabaları, çalışanlar tarafından benimsenerek örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Doğan, 2006).

1.3.5. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyon seviyesini artırarak iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve yoğun iş temposunun yol açtığı kaygıyı azaltmaktadır. Çalışanların bağımsız karar alabilme yetenekleri, özgüvenlerini yükseltmekte ve bu durum örgütün stratejik yapılandırmasını hızlandırarak, hedeflere ulaşmada sürdürülebilir bir ilerleme sağlamaktadır (Bowen & Lawler, 1992). Ayrıca, personel güçlendirme çalışanlara çeşitli faydalar sunar; bunlar arasında örgüte olan güvenin artması, yapılan işlere ilişkin olumlu duyguların gelişmesi, görevlerle ilgili tutumların olumlu yönde değişmesi ve yenilikçi fikirlerin rahatlıkla ifade edilerek örgüt yararına kullanılabilmesi yer almaktadır (Akçakaya, 2010).

Personel güçlendirme, yöneticiler tarafından benimsenip desteklendiğinde, finansal zorlukların aşılmasında ve çalışanların kariyer planlamalarında önemli katkılar

sağlamaktadır. Bu süreçte yöneticiler, günlük problemlerden kaynaklanan olumsuz etkilerden arınarak, strateji belirleme sürecini kolaylaştırmakta ve çalışanların pozitif tutumlarıyla daha özerk karar alma yetkinliği kazanmaktadır (Ataman, 2001). Doğru uygulandığında personel güçlendirme, örgüt içindeki görevlerin geleneksel yöntemlerin ötesinde özgün yaklaşımlarla gelişmesini sağlayarak bilgi ve gücün departmanlar arasında paylaşımını artırır ve örgütün kalkınma hedeflerine uyumlu dinamik bir yapı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, personel güçlendirme; çalışanların yarattığı katma değeri yükseltmekte, maliyetleri düşürmekte, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmekte, teknolojik adaptasyon maliyetlerini azaltmakta, hukuksal risklerden korunmayı güçlendirmekte, yeni yatırımlar için kaynak yaratmakta, devamsızlık ve geç kalma oranlarını azaltmakta, kararların hızla uygulanmasını sağlamakta ve iş doyumu ile motivasyonu artırmaktadır (Pektaş, 2004).

1.3.6. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Örgütlerde yöneticiler ve çalışanların aktif katılımıyla yürütülen personel güçlendirme süreçlerinde çeşitli zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Bu zorlukların aşılması, örgütsel yapının sağlamlaşması açısından önem taşımaktadır (Doğan, 2003). Personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar şunlar olarak özetlenmektedir (Gürbüz, 2012):

- Çalışanların değişime direnç göstermesi, yeniliklere uyum sağlayamaması, yöneticilere duyulan güvensizlik ve dikey iletişim kopuklukları, personel güçlendirmeyi tehdit algısına dönüştürmektedir.
- Uzun süre az sorumluluk ve baskı altında çalışan bireylerin katı düşünceleri ve bireysel tutumları, güçlendirme çalışmalarını olumsuz etkileyebilmektedir.
- Yöneticilerin güçlendirme sürecinde tutarsız davranmaları ya da güçlendirmeyi ek iş yükü yaratma gerekçesi olarak kullanmaları, çalışanların yöneticilere olan güvenini azaltmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmalarına yol açmaktadır.
- Personel güçlendirme, diğer yönetim yaklaşımları gibi maddi maliyetler doğurmakta; bu nedenle örgütlerin maliyet-fayda dengesini iyi yönetmesi gerekmektedir.
- Sorumlulukların çalışanlara devredilmesi sonucu, örgüt içinde liderlik çatışmaları yaşanabilmektedir.

- İyi gelişmemiş iletişim ağlarına sahip örgütlerde personel güçlendirme adımları etkin bir biçimde uygulanamamakta, bu durum çalışanlar arasında rekabeti körükleyerek yöneticilerin kontrolünü zorlaştırmakta ve çalışma disiplini zayıflatmaktadır.
- Artan sorumluluklar, bir süre sonra çalışanların örgütten kopma eğilimini tetikleyebilmektedir.
- Çalışanların elde ettikleri yetkileri suiistimal etmeleri, örgüt içinde karmaşaya neden olarak ilerlemeyi engelleyebilmektedir.

1.3.7. Kamuda Personel Güçlendirme

Günümüzde örgütlerde karar alma süreçleri yalnızca yöneticilerin tek taraflı kararları ile sınırlı kalmayıp, çalışanların da aktif katılımıyla şekillenmektedir. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, çalışanların bilgiye hızlı erişimini sağlayarak onları güçlendirmiş ve böylece karar alma mekanizmalarına katkılarını artırmıştır. Kamu yönetimi ise, toplumun genel yararını gözeterek hizmet sunan ve resmi mevzuat çerçevesinde faaliyet gösteren bir yapıdır. Bu nedenle, kamu kurumları yeniliklere uyum sağlamak zorluk yaşayabilmekte ve hızlı karar alma süreçlerinde sıkıntılarla karşılaşabilmektedirler. Esnek bir yapıya sahip olmayan kamu örgütleri, değişim ve dönüşüm gereksinimlerine ayak uydurmakta zorlanmakta; bu da personel güçlendirme çalışmalarının etkinliğini azaltmaktadır. Dolayısıyla, kamu kurumlarının yeniliklere açık ve esnek yapılar oluşturmaları gerekmektedir (Çuhadar, 2005).

Kamu sektöründeki rekabetin ve zaman baskısının daha az olması, karar alma ve uygulama süreçlerinin özel sektöre kıyasla daha yavaş gerçekleşmesine yol açmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılar ve hiyerarşik kültür, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini engellemekte ve yenilikçi yaklaşımın önünde engel teşkil etmektedir. Bu bağlamda, liderlerin açık fikirli, değişime ve inovasyona açık olmaları; çalışanların ise karar süreçlerine katılımının sağlanması büyük önem taşımaktadır (Akgün, 2015).

Personel güçlendirme sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için örgütlerin çalışanları farklı düşünceler sunmaya teşvik etmesi, gelişim potansiyeli olan çalışanları uygun görevlerde görevlendirmesi, liderlerin bu süreçte aktif rol üstlenmesi, kriz anlarında gelişim fırsatlarının görülmesi, görevlerin iyileştirilmesi yönünde çaba

gösterilmesi ve hatalardan ders çıkaran çalışanların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Akçakaya, 2010).

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için nitelikli çalışanlara yatırım yapmaları şarttır. Çalışanların bilgi işlem hızları ve teknolojik gelişmelere adaptasyonu, örgüt başarısı için kritik unsurlardandır. Kamu yönetiminde de bürokratik hantallık verimliliği azaltmakta, bu nedenle kamu yöneticilerinin güçlendirme süreçlerine yatırım yaparak çalışanların gelişimini desteklemeleri önemlidir. Geleceği öngörebilen yöneticiler, örgütlerinin niteliğini artırarak sürdürülebilir başarıya katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, çalışanların niteliğine yapılan yatırımlar, örgüt performansı açısından vazgeçilmezdir (Akgün, 2015).

Personel güçlendirme değişkeni için yapılan literatür taramasında yerli ve yabancı birçok kaynak yer almıştır.

Personel güçlendirme kavramı ilk olarak çalışanlara yetki devri yapılması ve karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması şeklinde ele alınmıştır. Ancak zamanla kavram yalnızca yönetsel uygulamaları değil, çalışanların kendilerini yetkin, etkili ve özerk hissetmelerini de kapsayan psikolojik bir boyut kazanmıştır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu doğrultuda güçlendirme, çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, yeteneklerine güvenmeleri, karar süreçlerinde söz sahibi olmaları ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduklarını hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme alanındaki en önemli çalışmalardan biri Thomas ve Velthouse (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört temel bilişsel boyut üzerinden açıklamıştır. Daha sonra Spreitzer (1995), bu dört boyutu temel alarak psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştirmiş ve güçlendirme kavramının örgütsel davranış literatüründe yaygın biçimde kullanılmasına katkı sağlamıştır. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları, görevlerini yerine getirebilecek yeterliliğe sahip olduklarına inanmaları, iş süreçlerinde özerklik hissetmeleri ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduklarını düşünmeleri güçlendirme algısının temel göstergeleridir.

Yabancı literatürde gerçekleştirilen çalışmalar personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Seibert vd. (2004), personel güçlendirmenin iş

tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymuşlardır. Laschinger vd. (2001) ise çalışanların güçlendirilmiş hissetmelerinin iş doyumlarını yükselttiğini ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Kirkman ve Rosen (1999) güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek performans sergilediklerini ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin rol oynadıklarını ifade etmişlerdir.

Chiang ve Hsieh (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik güçlendirme ve algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü ele alınmıştır. Tayvan'daki otel işletmelerinde görev yapan 413 çalışandan toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş performansını pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği ortaya konulmuştur.

Ulusal literatürde de personel güçlendirme konusuna yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çöl (2008) çalışanların güçlendirilme düzeylerinin performanslarını anlamlı biçimde artırdığını tespit etmiştir. Karcıoğlu ve Kaygın (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, personel güçlendirme uygulamalarının çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu belirtmişlerdir. Turhan ve Helvacı (2020) ise eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının yükselmesinin örgütsel etkinliği artırdığını ortaya koymuşlardır.

Naktiyok (2019), psikolojik güçlendirme ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinde görev yapan 242 idari personelden elde edilen verilerin analizi sonucunda, psikolojik güçlendirmenin iş yaşam kalitesi ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Kanbur (2018) tarafından savunma sektöründe uçak ve parçalarının bakım, onarım ve yenileme faaliyetlerinde görev yapan 213 kamu kurumu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Erdem ve diğerleri (2016) tarafından psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, TRB-2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren halk eğitim müdürlüklerinde çalışan 437 personelden veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik güçlendirmenin iş performansını pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Liu ve Ren (2022) çalışmalarında algılanan lider güveni, psikolojik güçlendirme ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkileri incelemişler, 308 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda algılanan lider güveninin hem çalışan performansını hem de psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Dekoulou vd. (2023) çalışmalarında Kıbrıs bankacılık sektöründe çalışan 203 kişinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının çalışan performansını doğrudan etkilemediğini; buna karşılık personel güçlendirmenin bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bulgular, kurumsal sosyal sorumluluk algılarının çalışanların psikolojik olarak güçlenmesini sağladığını ve bu güçlenmenin de çalışan performansını artırdığını göstermektedir.

Yükseköğretim kurumları açısından değerlendirildiğinde psikolojik güçlendirme, akademisyenlerin bilimsel faaliyetlerini daha özgür ve yaratıcı biçimde sürdürebilmelerine olanak sağlayan önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Akademisyenlerin karar alma süreçlerine katılması, akademik özerkliklerinin desteklenmesi ve uzmanlık alanlarında inisiyatif kullanabilmeleri, hem bireysel performanslarını hem de kurumsal başarıyı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle üniversitelerde psikolojik güçlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemiyle birlikte çalışmanın deseni ve hipotezleri, evren ve örneklem yapısı, veri toplama araçları ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

2.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin çalışan performansları üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide psikolojik güçlendirme düzeyinin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışma, finansal refahın çalışan performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz ederek, üniversitelerde daha etkili insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

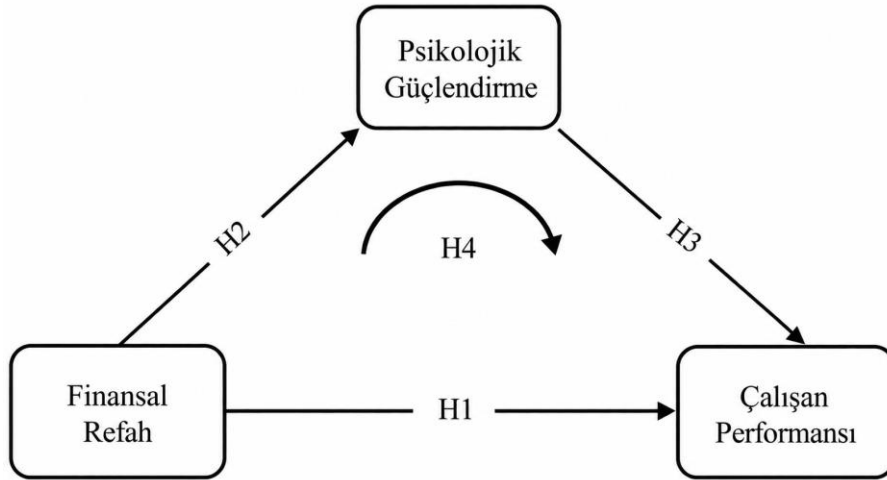
Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin iş performanslarını nasıl etkilediğini ve bu etkide psikolojik güçlendirme uygulamalarının oynadığı olası aracılık rolünü ortaya koyarak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimliliği artırmaya yönelik stratejilere ışık tutmaktadır. Literatürde sınırlı sayıda ele alınan bu ilişkiyi daha derinlemesine inceleyerek, üniversite yönetimlerine ve politika yapıcılara insan kaynakları süreçlerinde yeni perspektifler kazandırmayı amaçlaması bakımından önem taşımaktadır.

Ayrıca bu konuda bundan sonraki çalışmaların yönünün belirlenmesi ve teşvik edilmesi bu çalışmanın özgül ağırlığını artırmaktadır. Dolayısı ile mevcut çalışma bu yönde sonrasında yapılacak ampirik çalışmalara teorik ve ampirik bir katkı sağlayabilmesi açısından önemlidir.

2.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışma kendi türünde keşifsel ve gözlemseldir. Bu nedenle çalışmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimleyici araştırma yöntemi, neden-sonuç ilişkileri çıkarmaya çalışmadan belirli bir konu hakkında veri toplamayı ve gözlemlemeyi içermektedir. Betimsel araştırmanın amacı, incelenmekte olan olgunun kapsamlı ve doğru bir resmini sağlayarak verilerde var olan ilişkileri, kalıpları ve eğilimleri tanımlamaktır. Bu açıdan betimsel araştırma yönteminde birbirinden bağımsız olarak yapılan nitel ve nicel çalışmalar, derinlemesine incelenerek düzenlenmektedir (Ültay vd., 2021). Bu doğrultuda akademisyenlerde finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü betimsel çalışma modeli kapsamında ele alınmıştır.

Şekil 2.1: Çalışmanın Modeli



Mevcut çalışmada finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güçlendirmenin aracı olduğu ileri sürülmektedir. Değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ele alan bir çalışmayla karşılaşılmamış olmakla birlikte, finansal refah düzeyinin psikolojik güçlendirmeyi artıracığı, bunun da akademisyenlerin çalışan performansını pozitif etkileyeceği değerlendirilmektedir. Buradan hareketle hipotezler ise:

Hipotez 1. Finansal refah ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2. Finansal refah ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3. Psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4. Psikolojik güçlendirme, finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

2.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve elde edilen sonuçların genelleştirilmeye çalışıldığı büyük grubu ifade etmektedir. Örneklem ise belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil edebilme yeterliği kabul edilen küçük kümedir.

Çalışmanın evrenini, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde 2026 yılı itibarıyla görev yapan toplam 1070 akademik personel oluşturmaktadır.

Bu evren içerisinde çalışmanın amacına ulaşmak için anket çalışmasının gerçekleştirileceği örneklem basit rastgele örnekleme yöntemi ile ortaya koyulmuştur. Basit rastgele örneklem yöntemi grupları meydana getiren kişi sayıları homojen olmadığında etkili olan bir örnekleme yöntemi olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2019, s. 310). Örneklem yeter sayısı $n = N / (1 + N * \alpha^2)$ yöntemi ile hesaplanacaktır (Saracel vd., 2022, s. 28). $\pm\%5$ örneklem hatası (α) ile halihazırda Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlere uygulanmış ve çalışma için görülen örneklem yeter sayısı 283 akademisyen olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, yeterli bilimsel geçerliliğe ulaşabilmek amacıyla akademik personele anket uygulanmış ve toplam 408 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

Çalışmanın anket uygulamasına geçilmeden önce ve etik uygunluğu ortaya koymak amacıyla, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 23.10.2025 tarih 11/10 sayılı karar ile onay alınmıştır.

2.4. Çalışmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri

Çalışmada veriler nicel yöntemler çerçevesinde toplanmış ve bu kapsamda anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma verilerinin toplanabilmesi için ele alınan ölçeklerin hepsi literatürde bulunan ölçekler olup çalışma kapsamında ölçek geliştirme çalışması yapılmamıştır. Hazırlanan anket, gönüllülük ilkesi doğrultusunda uygulanmış;

katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek doldurmaları sağlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah ölçeklerini içeren bölümler yer almaktadır. Anket, 9'u demografik sorulardan oluşmak üzere toplam 30 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde demografik değişkenleri belirlemek amacıyla katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, yaş, iş tecrübesi, unvan, çalıştığı birim, çalıştığı alan, ortalama geliri ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yer alan psikolojik güçlendirme ölçeği, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olup toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu ölçek, daha sonra Sürgevil vd. (2013) tarafından da çalışmalarında kullanılmıştır. 12 sorudan oluşan ölçekteki her bir madde 5'li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan çalışan performansı ölçeği, Çöl. (2008), Sigler ve Pearson (2000) ile Kirkman ve Rosen (1999) çalışmalarından alınmış olup 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki her bir madde 5'li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Anketin son bölümünde yer alan finansal refah ölçeği Renaldo vd. (2020) tarafından geliştirilmiş ve toplam 5 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerdeki her bir madde 5'li likert ("1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum") tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmanın belirli sayıdaki akademisyen üzerinde uygulanmış olması ulaşılan bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Araştırmacının katılımcılarla yüz yüze gelmesinin mümkün olmamasından dolayı veri toplama süreci uzaktan gerçekleştirilmesidir. Veri toplam sürecinde katılımcıların iş yoğunluğundan dolayı her biriyle iletişim kurulamamış olması analiz sonuçlarını etkileyebilecek bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın belli bir dönem içerisinde yapılmış olması,

akademisyenlerin söz konusu döneme özgü koşullarından kaynaklanan geçici etkilerin sonuçlara yansımaya neden olabilmektedir. Ayrıca uzun yıllar maruz kalınabilecek finansal sıkıntıların etkilerini belli bir zaman diliminde yapılan çalışmayla incelemek zor olabilir. Bu bakımdan akademisyenlerin finansal refah, psikolojik güçlendirme ve çalışan performansı düzeylerinde zaman içinde meydana gelebilecek değişimler gözlemlenememiştir. Çalışma sürecinde bazı sınırlılıkların etkisini azaltabilmek için anket uygulanmasına başlanmadan önce katılımcılar çalışma ve anket formu hakkında bilgilendirilmiş, sonrasında gönüllülük esasına dayalı olarak anketi doldurmaları istenmiştir. Bu şekilde söz konusu sınırlılıkların en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

2.6. Verilerin Analizi

Çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada SPSS, AMOS 24 ve SPSS PROCESS programları kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilecektir. Çalışmaya gönüllü olarak katılan akademisyenlerin demografik analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle frekans analizleri yapılacaktır. Ardından değişkenlerin analizi için her bir ölçeğin güvenirlik katsayısının hesaplanabilmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı tespit edilecektir. Ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılacaktır. Son olarak SPSS PROCESS kullanılarak çalışmanın aracılık rolünün analizi gerçekleştirilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERDE FİNANSAL REFAH İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde, çalışmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulguları, açıklayıcı tablolar eşliğinde sunulmuştur.

3.1. Betimleyici İstatistikler

Çalışmaya toplam 408 akademik personel katılmıştır. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.1 de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Finansal Refah	408	3,433	0,618
Psikolojik Güçlendirme	408	4,204	0,501
Çalışan Performansı	408	4,292	0,546

Tablo 3.1 incelendiğinde çalışmaya katılan 408 akademisyenin finansal refah düzeylerinin ortalama 3,433 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların genel olarak finansal refah algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme değişkenine ilişkin ortalama değer 4,204 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, katılımcıların kurumlarında kendilerini yüksek düzeyde güçlendirilmiş hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca standart sapma değerinin düşük olması, katılımcı görüşlerinin birbirine yakın olduğunu ifade etmektedir.

Çalışan performansı değişkeninin ortalama değeri ise 4,292 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, akademisyenlerin kendi performanslarını yüksek düzeyde değerlendirdiklerini

göstermektedir. Çalışmadaki değişkenler arasında en yüksek ortalama değerin çalışan performansına ait olduğu görülmektedir.

Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdesel oran dağılımını gösteren tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	167	40,9
Erkek	241	59,1
Toplam	408	100,0

Tablo 3.2'e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin %59,1'i erkek, %40,9'u kadındır. Bu durum çalışma örnekleminin ağırlıklı olarak erkek katılımcılardan meydana geldiğini göstermektedir.

Tablo 3.3: Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Bekâr	115	28,2
Evli	293	71,8
Toplam	408	100,0

Tablo 3.3'e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin %71,8'i evli, %28,2'i bekârdır. Bu sonuç çalışma örnekleminin ağırlıklı olarak evli akademisyenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.4: Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
20–30	41	10,0
31–40	198	48,5
41–50	121	29,7
51–60	31	7,6
61–75	17	4,2
Toplam	408	100,0

Tablo 3.4'e göre katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde en yüksek oranın %48,5 ile 31–40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bunu %29,7 ile 41–50 yaş grubu takip etmektedir. Bu sonuç, çalışma örnekleminin ağırlıklı olarak mesleki deneyim ve akademik kariyer açısından aktif çalışma döneminde bulunan akademisyenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.5: Mesleki Tecrübe Dağılımı

Tecrübe	Frekans (n)	Yüzde (%)
1–10 yıl	153	37,5
11–20 yıl	185	45,3
21 yıl ve üzeri	70	17,2
Toplam	408	100,0

Tablo 3.5 incelendiğinde katılımcıların %37,5'i 1–10 yıl, %45,3'ü 11–20 yıl ve %17,2'i ise 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, çalışmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğunun (%45,3) 11–20 yıl arası tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların %62,5'inin 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olması, örneklemin önemli ölçüde deneyimli akademisyenlerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.6: Unvan Dağılımı

Unvan	Frekans (n)	Yüzde (%)
Profesör	47	11,5
Doçent	72	17,6
Dr. Öğretim Üyesi	157	38,5
Öğretim Görevlisi	74	18,1
Araştırma Görevlisi	58	14,2
Toplam	408	100,0

Tablo 3.6 incelendiğinde katılımcıların %11,5'i profesör, %17,6'ı doçent, %38,5'i doktor öğretim üyesi, %18,1'i öğretim görevlisi ve %14,2'i araştırma görevlisi olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, çalışmaya katılan akademisyenler arasında en yüksek oranın %38,5 ile doktor öğretim üyelerine ait olduğunu göstermektedir. Doktor öğretim üyelerini sırasıyla öğretim görevlileri (%18,1), doçentler (%17,6), araştırma görevlileri (%14,2) ve profesörler (%11,5) takip etmektedir.

Tablo 3.7: Çalışılan Birim Dağılımı

Birim	Frekans (n)	Yüzde (%)
Fakülte	285	69,9
Yüksekokul	22	5,4
Meslek Yüksekokulu	85	20,8
Rektörlük	16	3,9
Toplam	408	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde katılımcıların %69,9'u fakültelerde, %5,4'ü yüksekokullarda, %20,8'i meslek yüksekokullarında ve %3,9'u rektörlük bünyesinde görev yaptığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, çalışmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğunun fakültelerde görev yaptığını göstermektedir. Fakülteleri sırasıyla %20,8 ile meslek yüksekokulları, %5,4 ile yüksekokullar ve %3,9 ile rektörlük birimleri takip etmektedir.

Tablo 3.8: Çalışılan Alan Dağılımı

Alan	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sosyal Bilimler	181	44,4
Fen Bilimleri	103	25,2
Sağlık Bilimleri	81	19,9
Diğer	43	10,5
Toplam	408	100,0

Tablo 3.8 incelendiğinde katılımcıların %44,4'ü sosyal bilimler, %25,2'i fen bilimleri, %19,9'u sağlık bilimleri ve %10,5'i diğer alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu sonuç, çalışma örnekleminin farklı disiplinlerden akademisyenleri kapsadığını ve elde edilen bulguların çeşitli akademik alanların görüşlerini yansıttığını göstermektedir.

Tablo 3.9: Aylık Gelir Dağılımı

Aylık Gelir	Frekans (n)	Yüzde (%)
50.000–75.000 TL	13	3,2
75.001–100.000 TL	211	51,7
100.001–125.000 TL	121	29,7
125.001–150.000 TL	44	10,8
150.001 TL ve üzeri	19	4,7
Toplam	408	100,0

Tablo 3.9 incelendiğinde en yüksek oranın %51,7 ile 75.001–100.000 TL gelir grubunda olduğu görülmektedir. Bu grubu sırasıyla %29,7 ile 100.001–125.000 TL, %10,8 ile 125.001–150.000 TL ve %4,7 ile 150.001 TL ve üzeri gelir grupları takip etmektedir. Ayrıca katılımcıların %45,2'sinin 100.000 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip olması, örneklemin önemli bir bölümünün orta ve yüksek gelir düzeyinde bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.10: Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı

Kişi Sayısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sıfır	124	30,4
Bir	68	16,7
İki	90	22,1
Üç	83	20,3
Dört	33	8,1
5 ve üzeri	10	2,5
Toplam	408	100,0

Tablo 3.10 incelendiğinde katılımcıların %30,4'ünün bakmakla yükümlü olduğu herhangi bir kişi bulunmazken, %16,7'si bir, %22,1'i iki, %20,3'ü üç, %8,1'i dört ve %2,5'i beş veya daha fazla kişiden sorumlu olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Normallik Testi

Analizlere geçmeden önce, verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenerek uygun istatistiksel yöntemlerin (parametrik ya da non-parametrik) belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla normallik varsayımı çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Bu iki ölçüt, veri dağılımının temel özelliklerini ortaya koymaktadır. Değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağılıma uygun olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Çarpıklık değeri dağılımın simetrik olup olmadığını gösterirken, basıklık değeri dağılımın yoğunluk ve sivrilik düzeyi hakkında bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Değişkenlere ait değerler Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Normallik Testi

Ölçek / İfade	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Kolmogorov-Smirnov	Sig.	Shapiro-Wilk	Sig.
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	-0,685	1,135	,080	,000	,962	,000
Çalışan Performansı Ölçeği	-0,607	0,584	,128	,000	,922	,000
Finansal Refah Ölçeği.	-0,675	0,904	,121	,000	,946	,000

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışmada yer alan değişkenlerin normallik dağılımı çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme değişkeninin çarpıklık değeri -0,685 ve basıklık değeri 1,135; çalışan performansı değişkeninin çarpıklık değeri -0,607 ve basıklık değeri 0,584; finansal refah değişkeninin ise çarpıklık değeri -0,675 ve basıklık değeri 0,904 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışmada parametrik analiz yöntemlerinin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

3.4. Ölçme Araçlarının Güvenirliği

Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan bir katsayıdır. Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta olup, katsayı değerinin 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirliğinin arttığını göstermektedir (Nunnally, 1967: 248).

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde genel kabul gören sınıflandırmaya göre; 0,40'ın altındaki değerler ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40 ile 0,60 arasındaki değerler düşük düzeyde güvenilirliği, 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu, 0,80 ve üzerindeki değerler ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Tavşancıl, 2014).

Tablo 3.12: Güvenirlilik Analizi

Ölçek	N	Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha
Psikolojik Güçlendirme	408	,862	,869
Çalışan Performansı	408	,801	,799
Finansal Refah	408	,872	,875

Tablo 3.12 Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayı değeri Psikolojik Güçlendirme 0,862, Çalışan Performansı 0,801 ve Finansal Refah 0,872 olarak bulunmuştur. Standardize edilmiş maddelere göre hesaplanan Cronbach's Alpha değeri ise Psikolojik Güçlendirme 0,869, Çalışan Performansı 0,799 ve Finansal Refah 0,875 'tir. Ölçekte toplam 21 madde yer almaktadır.

Elde edilen Cronbach's Alpha değerinin 0,80'in üzerinde olması, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek derecede kabul edilebilir olduğunu ve ölçeğin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş maddelere göre hesaplanan Alpha katsayısının 0,80'in üzerinde olması ise maddeler arasındaki tutarlılığın yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu ve analizlerde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Çalışmanın T-Testi ve ANOVA Analizlerine Ait Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre bağımsız örneklem t-testi uygulanırken; yaş, iş tecrübesi, unvan, çalıştığı birim ve aylık gelir gibi ikiden fazla kategoriye sahip demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizlerinden elde edilen bulgular aşağıdaki tablolar aracılığıyla sunulmaktadır.

Tablo 3.13 te katılımcıların cinsiyetlerine göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	167	4,12	0,51	-2,789	0,006
	Erkek	241	4,26	0,48		
Çalışan Performansı	Kadın	167	4,23	0,54	-1,840	0,066
	Erkek	241	4,33	0,54		
Finansal Refah	Kadın	167	3,99	0,82	1,009	0,314
	Erkek	241	3,91	0,83		

Tablo 3.13 incelendiğinde bağımsız örneklem t-testleri sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda; psikolojik güçlendirmenin ($p < 0,05$) cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değiştiği, çalışan performansının ($p > 0,05$) cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediği ve finansal refahın ($p > 0,05$) cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediği görülmektedir. Buna göre, cinsiyetin çalışanların performans düzeyleri ve finansal refah algıları üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını, ancak psikolojik güçlendirme algısının cinsiyete bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, erkek katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olması, idarenin yetki kullanımı, karar alma süreçlerine katılım ve özerklik algısının cinsiyete bağlı olarak farklılaşabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 3.14 te katılımcıların medeni durumlarına göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standt Sapma	t	p
Psikolojik Güçlendirme	Bekâr	115	4,10	0,56	-2,601	0,010
	Evli	293	4,24	0,46		
Çalışan Performansı	Bekâr	115	4,25	0,52	-0,763	0,446
	Evli	293	4,30	0,55		
Finansal Refah	Bekâr	115	3,84	0,93	-1,542	0,124
	Evli	293	3,98	0,79		

Katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları psikolojik güçlendirmenin ($p<0,05$) medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değiştiğini, çalışan performansının ($p>0,05$) medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediğini ve finansal refahın ($p>0,05$) medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Buna göre, medeni durumun çalışanların performans düzeyleri ve finansal refah algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını, buna karşın psikolojik güçlendirme algısının medeni duruma bağlı olarak farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.15 te katılımcıların yaşlarına göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.15: Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Güçlendirme	20-30	41	4,00	0,74	7,905	0,000
	31-40	198	4,13	0,48		
	41-50	121	4,31	0,41		
	51-60	31	4,31	0,40		
	61 -75	17	4,48	0,31		
Çalışan Performansı	20-30	41	4,26	0,69	0,368	0,830
	31-40	198	4,26	0,55		
	41-50	121	4,31	0,49		
	51-60	31	4,35	0,39		
	61 -75	17	4,32	0,66		
Finansal Refah	20-30	41	3,55	1,05	2,965	0,025
	31-40	198	3,91	0,78		
	41-50	121	4,12	0,76		
	51-60	31	3,96	0,69		
	61 -75	17	3,94	1,16		

Yaş gruplarına göre yapılan analizlerde öncelikle varyans homojenliği varsayımı incelenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre Psikolojik güçlendirme ($p=0,000$), Çalışan Performansı ($p=0,036$) ve Finansal Refah ($p=0,000$) değişkenlerinde varyansların homojen olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ANOVA sonuçlarının yanında Welch testi sonuçları da dikkate alınmıştır.

Tablo 3.15 incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda; psikolojik güçlendirme düzeyinin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı (Welch=7,095; $p<0,05$), çalışan performansının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı (Welch=0,368; $p>0,05$) ve finansal refahın yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı (Welch=2,965; $p<0,05$) görülmektedir. Buna göre, yaştan çalışan performansı üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını, ancak psikolojik güçlendirme ve finansal refah algısının yaş gruplarına göre değişebildiğini göstermektedir. Söz konusu anlamlı farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme düzeyinde 20–30 yaş grubu ile 41–50 yaş grubu, 20–30 yaş grubu ile 61–75 yaş grubu ve 31–40 yaş grubu ile 41–50 yaş grubu arasında, finansal refah düzeyinde ise yalnızca 20–30 yaş grubu ile 41–50 yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo 3.16 te katılımcıların yaşlarına göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.16: Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	İş Tecrübesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Güçlendirme	1-10 yıl	153	4,09	0,56	15,336	0,000
	11-20 yıl	185	4,20	0,45		
	21 yıl ve üzeri	70	4,43	0,36		
Çalışan Performansı	1-10 yıl	153	4,25	0,57	1,452	0,235
	11-20 yıl	185	4,28	0,54		
	21 yıl ve üzeri	70	4,38	0,50		
Finansal Refah	1-10 yıl	153	3,81	0,83	3,171	0,043
	11-20 yıl	185	4,00	0,81		
	21 yıl ve üzeri	70	4,06	0,86		

Tablo 3.16 incelendiğinde katılımcıların iş tecrübelerine göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda; psikolojik güçlendirme düzeyinin iş tecrübesine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı (Welch=15,336; $p<0,05$), çalışan performansının iş tecrübelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=1,452$; $p>0,05$) ve finansal refahın iş tecrübesine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=3,171$; $p<0,05$) görülmektedir. Buna göre, katılımcıların iş tecrübeleri psikolojik güçlendirme ve finansal refah düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluştururken, çalışan performansı düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Söz konusu anlamlı farklılıkların hangi mesleki tecrübe gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme düzeyinde 1–10 yıl ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip akademisyenler arasında ve 11–20 yıl ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip akademisyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit

edilmiştir ($p<0,05$). Bulgular, 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip akademisyenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerinin, daha az mesleki deneyime sahip akademisyenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.17 te katılımcıların unvanlarına göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.17: Katılımcıların Unvanlarına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Güçlendirme	Profesör	47	4,43	0,42	7,354	0,000
	Doçent	72	4,27	0,41		
	Dr. Öğretim Üyesi	157	4,16	0,47		
	Öğretim Görevlisi	74	4,26	0,48		
	Araştırma Görevlisi	58	3,95	0,62		
Çalışan Performansı	Profesör	47	4,44	0,56	1,713	0,146
	Doçent	72	4,31	0,49		
	Dr. Öğretim Üyesi	157	4,24	0,55		
	Öğretim Görevlisi	74	4,33	0,49		
	Araştırma Görevlisi	58	4,21	0,60		
Finansal Refah	Profesör	47	4,05	0,85	1,494	0,207
	Doçent	72	3,98	0,92		
	Dr. Öğretim Üyesi	157	4,01	0,79		
	Öğretim Görevlisi	74	3,86	0,68		
	Araştırma Görevlisi	58	3,72	0,95		

Tablo 3.17 incelendiğinde katılımcıların akademik unvanlarına göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda; psikolojik güçlendirme düzeyinin akademik unvanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı ($F=7,354$; $p<0,05$), çalışan performansının akademik unvanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=1,713$; $p>0,05$) ve finansal refahın akademik unvanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($Welch=1,494$; $p>0,05$) görülmektedir. Buna göre, katılımcıların akademik unvanları yalnızca psikolojik güçlendirme düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluştururken, çalışan performansı ve finansal refah düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Söz konusu anlamlı farklılıkların hangi unvan gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme düzeyinde profesörler ile dr. öğretim üyeleri, profesörler ile araştırma görevlileri, doçentler ile araştırma görevlileri, dr. öğretim üyeleri ile araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri ile araştırma görevlileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bulgular, özellikle araştırma görevlilerinin psikolojik güçlendirme düzeylerinin diğer akademik unvanlara sahip katılımcılara göre daha düşük olduğunu, buna karşılık profesör, doçent ve öğretim görevlilerinin psikolojik güçlendirme algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18’te katılımcıların çalıştığı birimlere göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.18: Katılımcıların Çalıştığı Birim Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Çalıştığı Birim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Güçlendirme	Fakülte	285	4,19	0,49	1,038	0,376
	Yüksekokul	22	4,09	0,58		
	Meslek YO	85	4,27	0,46		
	Rektörlük	16	4,15	0,58		
Çalışan Performansı	Fakülte	285	4,26	0,55	1,100	0,349
	Yüksekokul	22	4,28	0,53		
	Meslek YO	85	4,38	0,53		
	Rektörlük	16	4,31	0,39		
Finansal Refah	Fakülte	285	3,91	0,89	1,977	0,130
	Yüksekokul	22	3,92	0,75		
	Meslek YO	85	4,08	0,67		
	Rektörlük	16	3,75	0,52		

Tablo 3.18 incelendiğinde katılımcıların görev yaptıkları birimlere göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda; psikolojik güçlendirme düzeyinin görev yapılan birime göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=1,038$; $p>0,05$), çalışan performansının görev yapılan birime göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=1,100$; $p>0,05$) ve finansal refahın görev yapılan birime göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı (Welch= $1,977$; $p>0,05$) görülmektedir. Buna göre, katılımcıların görev yaptıkları birimin psikolojik güçlendirme algısı, çalışan performansı ve finansal refah düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

Tablo 3.19’te katılımcıların aylık gelirlerine göre değişkenlerdeki farklılaşma analizi yer almaktadır.

Tablo 3.19: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler	Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Güçlendirme	50.000 TL – 75.000 TL	13	3,87	0,93	6,559	0,000
	75.001 TL – 100.000 TL	211	4,12	0,49		
	100.001 TL- 125.000 TL	121	4,27	0,43		
	125.001 TL – 150.000 TL	44	4,43	0,38		
	150.001 TL ve üzeri	19	4,35	0,45		
Çalışan Performansı	50.000 TL – 75.000 TL	13	3,92	0,90	2,232	0,065
	75.001 TL – 100.000 TL	211	4,26	0,51		
	100.001 TL - 125.000 TL	121	4,33	0,54		
	125.001 TL – 150.000 TL	44	4,38	0,55		
	150.001 TL ve üzeri	19	4,36	0,50		
Finansal Refah	50.000 TL – 75.000 TL	13	3,23	1,21	2,356	0,066
	75.001 TL – 100.000 TL	211	3,88	0,74		
	100.001 TL - 125.000 TL	121	4,09	0,85		
	125.001 TL – 150.000 TL	44	4,00	0,91		
	150.001 TL	19	4,03	0,95		

Tablo 3.19 incelendiğinde katılımcıların aylık gelirlerine göre psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda; psikolojik güçlendirme düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı (Welch=6,559; $p<0,05$), çalışan performansının istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($F=2,232$; $p>0,05$) ve finansal refahın istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı (Welch =2,356; $p>0,05$) görülmektedir. Buna göre, katılımcıların aylık gelirleri yalnızca psikolojik güçlendirme düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık

oluştururken, çalışan performansı ve finansal refah düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Söz konusu anlamlı farklılıkların hangi aylık gelir gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme düzeyinde 50.000 TL–75.000 TL gelir grubuyla 100.001 TL–125.000 TL, 125.001 TL–150.000 TL ve 150.001 TL ve üzeri gelir grupları arasında; ayrıca 75.001 TL–100.000 TL gelir grubuyla 100.001 TL–125.000 TL ve 125.001 TL–150.000 TL gelir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bulgular, aylık gelir düzeyi arttıkça psikolojik güçlendirme algısının da arttığını göstermektedir. Özellikle 100.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin, daha düşük gelir grubunda yer alan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışma modelinde yer alan psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.20’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler		Psikolojik güçlendirme	Çalışan Performansı	Finansal Refah
Psikolojik Güçlendirme	Pearson r	1	0,506	0,316
	P		0,000	0,000
Çalışan Performansı	Pearson r	0,506	1	0,280
	P	0,000		0,000
Finansal Refah	Pearson r	0,316	0,280	1
	P	0,000	0,000	

$p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.20’de yer alan pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,506$; $p<0,01$). Bu sonuç, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arttıkça çalışan performanslarının da arttığını göstermektedir.

Ayrıca psikolojik güçlendirme ile finansal refah arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,316$; $p<0,01$). Bu bulgu, finansal

refah düzeyi yükseldikçe psikolojik güçlendirme algısının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Son olarak çalışan performansı ile finansal refah arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,280$; $p<0,01$). Buna göre finansal refah düzeyi yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin de daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.7. Ölçeklerin Faktör Analizi

Faktör analizi, birden fazla değişken arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak veriyi daha anlaşılır ve özet bir biçimde sunmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir. Bu yöntemin temel amacı, veri setinin yapısını ortaya koymak, bilgiyi sadeleştirmek ve değişken sayısını analiz edilebilir, makul bir seviyeye indirmektir. Elde edilen faktörler, kendi içlerinde yüksek düzeyde homojenlik gösterirken, birbirleriyle karşılaştırıldığında heterojen bir yapı sergilemektedir (Nakip, 2013, s. 403).

Veri setindeki psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah ölçekleri her biri ayrı ayrı faktör analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Tablo 3.21: Psikolojik Güçlendirme Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alfa
Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,873				
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,835	4,956	41,299		
İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0,790				
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	0,797				
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	0,782				
İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0,780	2,175	18,122		
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,749			70,664	0,862
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	0,618				
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	0,557				
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,923				
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,887	1,349	11,243		
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,873				

KMO = 0,834
Barlett = 2849,354
sd=66
p < 0,01

Tablo 3.21 incelendiğinde psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,834 olarak bulunmuş olup bu değer veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=2849,354$;

sd=66; $p<0,01$) değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen faktörlerin toplam açıklanan varyans oranı %70,664'tür. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması yeterli kabul edildiğinden, elde edilen varyans oranının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Faktör yüklerinin 0,557 ile 0,923 arasında değiştii görölmekte olup tüm maddelerin kabul edilebilir sınır olan 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22: Çalışan Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alfa
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,698				
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	0,836				
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,846	2,507	62,671	62,671	0,801
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,778				
KMO = 0,752 Barlett = 529,094 sd=6 $p < 0,01$					

Tablo 3.22 incelendiğinde çalışan performansı ölçeğine ilişkin AFA sonuçlarının ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu gösterdiği görölmektedir. Faktör analizine başlamadan önce örneklem yeterliliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen KMO testi sonucunda KMO değeri 0,752 olarak bulunmuştur. Bu değer, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=529,094$; sd=6; $p<0,01$), değişkenler arasında faktör analizinin uygulanmasını sağlayacak düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucunda çalışan performansı ölçeğinin tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün özdeğerinin 2,507 olduğu belirlenmiştir. Söz konusu faktör, toplam varyansın %62,671'ini açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde açıklanan varyans

oranının %50'nin üzerinde olması yeterli kabul edildiğinden, elde edilen varyans oranının oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, değerlerin 0,698 ile 0,846 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” (0,846) olurken, en düşük faktör yüküne sahip madde “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” (0,698) olarak belirlenmiştir. Tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması, maddelerin çalışan performansı faktörünü güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 3.23: Finansal Refah Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alfa
Kabul edilebilir bir maddi durumum var.	0,870				
Mali olanaklar açısından rahatım.	0,903				
Kişisel mali durumumu kontrol etme konusunda kendime güveniyorum.	0,790	3,374	67,482	67,482	0,872
Genel mali durumumdan memnunum.	0,876				
Maddi yardım almaya ihtiyacım var.	0,640				
KMO = 0,851 Barlett = 1143,854 sd=10 p < 0,01					

Tablo 3.23 incelendiğinde finansal refah ölçeğine uygulanan AFA sonucunda ölçeğin iki boyutlu bir yapı sergilediği görülmektedir. Faktör analizinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen KMO örneklem yeterlilik testi sonucunda KMO değeri 0,851 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklemin faktör analizi için mükemmel düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=1143,854$; sd=10; p<0,01), değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına olanak sağlayacak düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Finansal Refah ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda öz değeri 1'in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Birinci faktörün öz değeri 3,374 olup toplam

varyansın %67,482'sini açıklamaktadır. Bu sonuç, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve toplam varyans oranının %50'nin üzerinde olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

3.8. Yapısal Eşitlik Model Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında kullanılan yapısal regresyon modelleri, gözlenen ve örtük değişkenlerin eş zamanlı olarak analiz edilmesine imkân tanıyan istatistiksel yöntemlerdir. Bu modeller, değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasında ve etkileşimlerin açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Meydan ve Şeşen, 2010). Ayrıca yapısal eşitlik modelleri; birden fazla bağımlı değişkenin aynı model içerisinde değerlendirilmesine, ölçüm hatalarının analize dâhil edilmesine ve değişkenlerin hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak test edilmesine olanak sağlamaktadır. Analiz sürecine geçmeden önce oluşturulan modelin teorik olarak doğrulanması ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alması gerekmektedir. Model uyum değerleri incelendikten sonra gerekli görüldüğü durumlarda modifikasyon indekslerinden yararlanılarak modelin uyum düzeyi geliştirilebilmektedir. Modifikasyon indeksleri ise modelde başlangıçta öngörülme hata kovaryanslarını ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Literatür taraması sonucunda geliştirilen hipotezler, yapısal geçerliliği doğrulanan ölçüm modelleri aracılığıyla test edilmiştir. Çalışma modelinde finansal refah bağımsız değişken (dışsal değişken), çalışan performansı bağımlı değişken (içsel değişken) ve psikolojik güçlendirme ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla AMOS 20 programından yararlanılmıştır. Çalışma modelinin uygunluğunu değerlendirmek için uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve oluşturulan hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki etkiler analiz edilmiştir. Uyum iyiliği indekslerine ait değerlendirme Tablo 3.24 te gösterilmiştir.

Tablo 3.24: Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	Elde Edilen Değer	Kabul Edilebilir Değer	Değerlendirme
χ^2/df (CMIN/DF)	3,415	≤ 5	Kabul edilebilir uyum
RMR	0,045	$\leq 0,08$	İyi uyum
GFI	0,873	$\geq 0,85$	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,836	$\geq 0,80$	Kabul edilebilir uyum
NFI	0,878	$\geq 0,85$	Kabul edilebilir uyum
IFI	0,910	$\geq 0,90$	İyi uyum
TLI	0,894	$\geq 0,90$	Sınırdaki kabul edilebilir
CFI	0,910	$\geq 0,90$	İyi uyum
RMSEA	0,077	$\leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum

Tablo 3.24 incelendiğinde yapısal eşitlik modelinin genel olarak kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Özellikle CFI ve IFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması modelin iyi uyum gösterdiğini desteklemektedir. RMSEA değerinin 0,08'in altında olması da modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte TLI değeri sınır değere yakın olmakla birlikte kabul edilebilir düzeydedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen uyum indeksleri yapısal modelin teorik olarak oluşturulan çalışma modelini desteklediğini ve modelin ampirik verilerle büyük ölçüde örtüştüğünü göstermektedir. Uyum indekslerinin önemli bir kısmının kabul edilebilir, bazılarının ise iyi uyum düzeyinde bulunması, değişkenler arasındaki ilişkilerin güvenilir bir model çerçevesinde test edildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modelinin hipotezlerin test edilmesi açısından yeterli istatistiksel uygunluğa sahip olduğu ve elde edilen sonuçların bilimsel açıdan güvenilir biçimde yorumlanabileceği söylenebilir.

3.9. Hipotezlerin Analiz Sonuçları

Hipotezleri test etmek amacıyla hazırlanan tablolar aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1. Finansal refah ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.25: Finansal Refah ile Çalışan Performansı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

Yol	B	β	t	p
Finansal Refah → Çalışan Performansı	0,183	0,280	5,866	0,000

Tablo 3.25 sonuçlara göre modelde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = 0,183$; $\beta = 0,280$; $t = 5,866$; $p = 0,000$). Beta katsayısının pozitif olması, bağımsız değişkendeki artışın bağımlı değişkeni olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

t değerinin 5,866 olması ve p değerinin 0,001'den küçük çıkması, kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre ilgili değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu kabul edilmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda “Finansal refah ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 1 desteklenmiştir. Sonuçlar, çalışanların finansal açıdan daha iyi durumda olmalarının performanslarına katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Hipotez 2. Finansal refah ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.26: Finansal Refah İle Psikolojik Güçlendirme Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

Yol	B	β	t	p
Finansal Refah → Psikolojik güçlendirme	0,189	0,316	6,707	0,000

Tablo 3.26 sonuçlara göre finansal refahın psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = 0,189$; $\beta = 0,316$; $t = 6,707$; $p = 0,000$). Beta katsayısının pozitif olması, finansal refah düzeyi arttıkça psikolojik güçlendirme algısının da arttığını göstermektedir.

t değerinin 6,707 olması ve p değerinin 0,001'den küçük çıkması, kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda finansal refahın

psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu kabul edilmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda “Finansal refah ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 2 desteklenmiştir. Sonuçlar, çalışanların finansal açıdan daha iyi durumda olmalarının kendilerini daha yetkin, daha katılımcı ve iş süreçlerinde daha etkili hissetmelerine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Hipotez 3. Psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.27: Psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yol	B	β	t	p
Psikolojik güçlendirme → Çalışan Performansı	0,507	0,464	10,389	0,000

Tablo 3.27 sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = 0,507$; $\beta = 0,464$; $t = 10,389$; $p = 0,000$). Beta katsayısının pozitif olması, psikolojik güçlendirme düzeyi arttıkça çalışan performansının da arttığını göstermektedir.

t değerinin 10,988 gibi yüksek bir değere sahip olması ve p değerinin 0,001’den küçük çıkması, kurulan modelin yüksek düzeyde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda psikolojik güçlendirmenin çalışan performansı üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu kabul edilmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda “Psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 3 desteklenmiştir. Sonuçlar, çalışanlara yetki verilmesi, karar süreçlerine katılım sağlanması, sorumluluk devri yapılması ve çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerinin performansı artırıcı bir etki oluşturduğunu göstermektedir.

Hipotez 4. Psikolojik güçlendirme, finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

Aracı değişken etkisinin belirlenmesine yönelik olarak ilk aşamada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Daha sonra modele aracı değişken dâhil edilerek değişkenler arasındaki ilişkiler yeniden incelenmiştir. Finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünün bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için, psikolojik güçlendirme modele eklenmeden önce ve eklendikten sonra finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ait B, β ve p değerleri değerlendirilmiştir.

Finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bağımsız değişken olan finansal refah ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki analiz edilmiş ve anlamlı bir etkinin olup olmadığı incelenmiştir. İkinci aşamada bağımsız değişken olan finansal refah ile bağımlı değişken olan çalışan performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Üçüncü aşamada ise aracı değişken olan psikolojik güçlendirme ile bağımlı değişken olan çalışan performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, psikolojik güçlendirme modele dâhil edildiğinde finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığını koruyarak azalması durumunda “kısmi aracılık”, etkinin tamamen ortadan kalkması ve anlamlılığını yitirmesi durumunda ise “tam aracılık” etkisinin bulunduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada psikolojik güçlendirmenin, finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı role sahip olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 3.28: Aracı Değişkenin Anlamlılık Düzeyi

Yol	Aracısız Doğrudan Etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	GüvenAralığı
Finansal Refah → Psikolojik Güçlendirme → Çalışan Performansı	0,183	0,087	0,096	BootLLCI = 0,060; BootULCI = 0,139

Aracısız (toplam) etki incelendiğinde finansal refahın çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($B = 0,183$) görülmektedir. Bu sonuç, finansal refah düzeyi arttıkça çalışan performansının da arttığını ortaya koymaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin modele dâhil edilmesiyle birlikte finansal refahın çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı ($B = 0,087$) ancak anlamlılığını koruduğu görülmektedir. Bu durum, finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir.

Dolaylı etki incelendiğinde ise psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü bulunduğu ve finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinin bir bölümünü açıkladığı belirlenmiştir ($B = 0,096$). Bootstrap yöntemiyle elde edilen %95 güven aralığının alt sınırı 0,060, üst sınırı ise 0,139 olarak hesaplanmıştır. Güven aralığının sıfır (0) değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, finansal refahın çalışan performansını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak da etkilediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, psikolojik güçlendirme modele dâhil edildiğinde finansal refahın çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi azalmış ancak anlamlılığını sürdürmüştür. Bununla birlikte dolaylı etkinin anlamlı olması ve bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi, psikolojik güçlendirmenin finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla "Psikolojik güçlendirme, finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı role sahiptir." Şeklindeki H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, finansal refahın çalışan performansını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak da etkilediği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların finansal refah düzeylerinin artması onların kendilerini daha yetkin, daha katılımcı ve daha güçlü hissetmelerine katkı sağlamakta; bu durum da çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca güven aralığının sıfır değerini içermemesi, psikolojik güçlendirmenin finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin yaşam kalitesi üzerindeki etkileri nedeniyle finansal refah, son yıllarda finans ve yönetim disiplinlerinde artan ölçüde ilgi gören bir kavram olmuştur. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmada, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü analiz edilmiştir. Ulaşılan bulgular, finansal faktörlerin akademisyenlerin performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak finans ve yönetim literatürüne yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisinin incelenmesine yönelik yapılan bu çalışmada öncelikli olarak finansal refah, çalışan performansı ve psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonrasında 408 akademisyen üzerinde anket yöntemi ile ulaşılan veriler analiz edilip yorumlanmıştır. Kavramsal kısımda finansal refah ve çalışan performansı detaylı bir şekilde açıklanarak bu iki kavramın psikolojik güçlendirme ile olan ilişkisi ve daha önce bu kavramların birlikte araştırıldığı çalışmalara verilmiştir.

Uygulama bölümünde ise akademisyenlere yönelik bir çalışma yapılmış ve finansal refahın çalışan performansı etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik anket formu oluşturularak 408 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ankette kullanılan finansal refah ölçeği Renaldo vd. (2020) tarafından, çalışan performansı ölçeği Çöl. (2008), Sigler ve Pearson (2000) ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından, psikolojik güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995), Sürgevil vd. (2013) tarafından hazırlanan ölçeklerdir. Türkçeye çevirisi yapıp uzman kişilerden alınan onay sonrası anket formu oluşturulmuştur. Finansal refah, çalışan performansı ve psikolojik güçlendirme stres güvenirlik (Cronbach's Alpha) değerleri ölçülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayıları finansal refah: 0,872; çalışan performansı: 0,801 ve psikolojik güçlendirme: 0,862 olarak bulunmuştur.

Çalışmanın bulgular kısmında, finansal refah, çalışan performansı ve psikolojik güçlendirme değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular sunulduktan sonra akademisyenlerin finansal refahının, çalışan performansı üzerinde etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi analiz edilmiştir. Çalışmada ayrıca, akademisyenlerin

finansal refah, çalışan performansı ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe, unvan, çalışılan birim, çalışılan alan ve aylık gelir dağılımına göre fark gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %59,1'inin erkek ve %40,9'unun kadın olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımı açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun (%48,5) 31–40 yaş aralığında olduğu, bunu %29,7 ile 41–50 yaş grubunun takip ettiği görülmüştür. Mesleki tecrübe bakımından katılımcıların %45,3'ünün 11–20 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Akademik unvanlar açısından en yüksek katılımın %38,5 ile doktor öğretim üyelerinden sağlandığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bölümü (%69,9) fakültelerde görev yapmakta olup, akademik alanlar bakımından sosyal bilimler alanında çalışanların oranı %44,4 ile ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlasının (%51,7) 75.001–100.000 TL gelir aralığında bulunduğu ve %69,6'sının en az bir kişiden sorumlu olduğu görülmüştür.

Analiz bölümünde öncelikle veri setinin normallik ve güvenirlik varsayımları test edilmiş, devamında grup karşılaştırmaları için bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme algısının cinsiyet, medeni durum, yaş, iş tecrübesi, akademik unvan ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı ($p < 0,05$), buna karşın görev yapılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p > 0,05$) belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme düzeyinin özellikle ileri yaş gruplarında, daha fazla mesleki deneyime sahip akademisyenlerde, profesör ve doçent unvanına sahip katılımcılarda ve daha yüksek gelir düzeyindeki akademisyenlerde anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca erkek ve evli akademisyenlerin psikolojik güçlendirme algılarının kadın ve bekâr akademisyenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşılık çalışan performansı düzeyinin cinsiyet, medeni durum, yaş, iş tecrübesi, akademik unvan, görev yapılan birim ve aylık gelir değişkenlerinin hiçbirine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuç, akademisyenlerin performans düzeylerinin demografik özelliklerden büyük ölçüde bağımsız olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde finansal refah düzeyinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı ($p<0,05$) cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, akademik unvan, görev yapılan birim ve aylık gelir değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Bu bulgu, akademisyenlerin finansal refah algılarının incelenen demografik özelliklerden bağımsız olarak benzer düzeyde seyrettiğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirme, çalışan performansı ve finansal refah değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre, psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,506$; $p<0,01$). Bu sonuç, akademisyenlerin psikolojik güçlendirme algıları arttıkça çalışan performanslarının da yükseldiğini göstermektedir.

Ayrıca psikolojik güçlendirme ile finansal refah arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,316$; $p<0,01$). Bu bulgu, finansal refah düzeyi yüksek olan akademisyenlerin kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini ve örgütsel süreçlere katılım, yetki kullanımı ile özerklik algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında çalışan performansı ile finansal refah arasında da düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,280$; $p<0,01$). Buna göre, finansal refah düzeyindeki artışın çalışan performansını olumlu yönde desteklediği söylenebilir.

Değişkenlerin ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. AFA sonuçları, psikolojik güçlendirme ölçeğinin üç boyutlu yapısını doğrulamıştır. Ölçeğe ilişkin KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,834 olarak bulunması, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=2849,354$; $p<0,001$), değişkenler arasında faktör analizinin uygulanmasına olanak sağlayacak düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Üç faktörlü yapının toplam varyansın %70,664'ünü açıklaması ise ölçeğin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, psikolojik güçlendirme ölçeğinin akademisyenlerin psikolojik güçlendirme algılarını geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebilen uygun bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

AFA sonuçları, çalışan performansı ölçeğinin tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Ölçeğe ilişkin KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,752 olarak bulunması, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=529,094$; $p<0,001$), değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Tek faktörlü yapının toplam varyansın %62,671'ini açıklaması ise ölçeğin yapı geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, çalışan performansı ölçeğinin akademisyenlerin performans düzeylerini geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebilen uygun bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

AFA sonuçları, finansal refah ölçeğinin tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Ölçeğe ilişkin KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,851 olarak bulunması, örneklemin faktör analizi için mükemmel düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($\chi^2=1143,854$; $p<0,001$), değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Tek faktörlü yapının toplam varyansın %67,482'ini açıklaması ise ölçeğin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, finansal refah ölçeğinin akademisyenlerin finansal refah düzeylerini geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebilen güçlü bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, kurulan yapısal modelin doğrulanması amacıyla yapısal eşitlik modeli analizleri gerçekleştirilmiş ve modelin uyum iyiliği indeksleri kapsamlı biçimde incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin genel olarak kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Özellikle CFI ve IFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması modelin iyi uyum gösterdiğini desteklemektedir. Son olarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları ise finansal refahın çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte finansal refahın çalışan performansını açıklama gücünün sınırlı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum çalışan performansının yalnızca ekonomik faktörlerden değil, örgütsel ve psikolojik unsurlardan da etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmada finansal refahın psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Finansal açıdan daha iyi durumda olan akademisyenlerin işlerinde daha fazla yetkinlik, özerklik ve etki algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu

sonuç finansal refahın yalnızca ekonomik bir gösterge olmadığını, aynı zamanda çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını da etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular psikolojik güçlendirmenin çalışan performansı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmadaki en güçlü ilişkinin psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması, sorumluluk verilmesi ve yetkinliklerinin desteklenmesinin performans artışında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin finansal refah ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Finansal refah çalışan performansını doğrudan etkilerken, bu etkinin önemli bir kısmının psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, finansal açıdan daha iyi durumda olan akademisyenler kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmekte ve bu durum çalışan performanslarını artırmaktadır.

Çalışma sonucunda H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, finansal refahın çalışan performansının artırılmasında önemli bir unsur olduğunu, ancak performansın yükseltilmesinde psikolojik güçlendirme uygulamalarının daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma bulguları, finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışan refahı ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan Work (2025), Croitoru vd. (2025) ile Nielsen, vd. (2017) tarafından elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin çalışan performansını artırdığı yönündeki sonuçlar, Kılınç (2020), Nisar, & Malik (2019) ile Dogan, & Aykan (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmaları desteklemektedir. Bununla birlikte, psikolojik güçlendirmenin aracı role sahip olduğu sonuçlar Kundu vd. (2019), Gregory vd. (2010), Liu & Ren (2022) ile Ambad vd. (2021) tarafından elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Mevcut çalışmada finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme aracılığıyla açıklanması, literatürde yer alan yapısal

güçlendirme, iş tatmini veya psikolojik iyi oluş gibi değişkenlerin aracılık rolünü inceleyen çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, finansal refahın çalışan performansına yansıma mekanizmasını psikolojik güçlendirme perspektifinden açıklayarak literatüre özgün katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma bulguları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Akademisyenlerin finansal planlama ve bütçe yönetimi konularında bilinçlenmelerini sağlayacak eğitim ve danışmanlık programları düzenlenmelidir.
- Çalışan performansının artırılmasında psikolojik güçlendirmenin önemli bir unsur olduğu dikkate alınarak akademisyenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımı sağlanmalıdır.
- Akademisyenlere görev ve sorumlulukları doğrultusunda daha fazla yetki verilerek özerk çalışma ortamları oluşturulmalıdır.
- Üniversite yönetimleri çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyecek eğitim, araştırma ve kariyer geliştirme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırmalıdır.
- Finansal refahı artırıcı uygulamalar ile psikolojik güçlendirme politikaları birlikte yürütülmelidir. Böylece çalışan performansının daha yüksek düzeylere ulaşması mümkün olacaktır.
- Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı üniversiteler, farklı sektörler ve farklı meslek grupları üzerinde benzer çalışmalar yürütülerek sonuçların karşılaştırılması sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, akademisyenlerin finansal refah düzeylerinin çalışan performansını artırdığını ve bu etkinin önemli ölçüde psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle üniversitelerde hem çalışanların ekonomik refahını artıracak uygulamalara hem de çalışanları güçlendirecek yönetim anlayışlarına önem verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Balkan, Kafkas, Doğu Avrupa ve Anadolu İncelemeleri Dergisi*, 10(25).
- Akgün, Y.E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Altaş, S.S. & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782.
- Atabay, İ., Yıldırım Kutbay, A., Karakaş, F., Koç, F. & Alamur, B. (2018). Risk eğiliminin finansal iyi olma hali üzerindeki etkileri: Banka çalışanları üzerinde bir uygulama.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Yayınları: İstanbul.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydın, A., Üçüncü, K. & Taşdemir, T. (2011). Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 387-399.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58- 72.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement.
- Barutçugil, S. İ. (2002). Performans yönetimi (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, S. İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, S.İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bayır, Ş. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.
- Baytar, Ö. (2010). İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doctoral dissertation, Doktora Tezi).
- Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship and Contextual Performance. In N. Anderson et al. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 229–245). Sage.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements Of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Boz D., Duran, C. & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Bozkurt, F. G. (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S. & Löfgren, M. (2017). Financial Well-Being: A Conceptualization and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013>
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial And Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chakravarty, S. R. & Pal, R. (2013). Financial Inclusion in India: An Axiomatic Approach. *Journal of Policy Modeling*, 35(5), 813-837.

- Coleman, Henry, (1996), “Why Employee Empowerment is Not Just A Fad”, *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (4), 29-36.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Consumer Financial Protection Bureau (2015). Financial Well-Being: The Goal of Financial Education, CFPB Financial Report. 3 Nisan 2026 tarihinde, <https://www.consumerfinance.gov> adresinden erişildi.
- Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O. & Croitoru, M. B. (2025). The Impact of Well-Being on Work Performance: Analyzing The Mediating Role of Work Satisfaction *. [Utjecaj dobrobiti na radni učinak: Analiza posredničke uloge zadovoljstva poslom] *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 43(1), 63-90. <https://doi.org/10.18045/zbfri.2025.1.9>
- Çankaya, M., (2018), *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M.F. & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 229-244. 07.10.2017 tarihinde <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/365> sayfasından erişilmiştir.
- Çevik, H. (2020). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çınaroğlu, S. & Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 83-101.
- Çiftçi, L.P. (2010). Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35–46.
- Çuhadar, D. M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25).
- Daft, L. R. (2000). *Organization theory and design*. South-Western Publishing.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in A Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Dekoulou, P., Anastasopoulou, A. & Trivellas, P. (2023). Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in The Banking Industry: The Mediation Role Of Psychological Empowerment. *Sustainability*, 15(15), 11946.
- Delafröoz, N., & Paim, L. H. (2011). Determinants of Financial Wellness Among Malaysia Workers. *African Journal of Business Management*, 5(24), 10092.
- Demiray, S. (2018). Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Demirbilek, S. & Türkan Ö.U. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Demirguc-Kunt, A. & Klapper, L. (2012). Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database. The World Bank Policy Research Working Paper, 6025.
- Dogan, S. & Aykan, E. (2025). The Mediating Role of Psychological Empowerment in The Effect of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior and Employee Performance While Self-Efficacy in The Moderating Role. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 15(1), 36. <https://doi.org/10.1007/s40497-025-00456-1>
- Doğan, S. (2006). Personel güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, B. (2019). Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Bir Kamu Kurumunda Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Drentea, P. ve Lavrakas, P. J. (2000). Over The Limit: The Association Among Health Status, Race and Debt. *Social Science and Medicine*, 50(4), 517-529. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00298-1](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00298-1)
- Durmaz, I. (2011). Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dündar, G. İ., Akduman, G. & Hatipoğlu, Z. (2018). Finansal İyilik ve Tükenmişlik İlişkisinin Kuşaklar Bazında İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Management Journal*, 29(84), 31–50. doi:10.26650/imj.2018.29.84.0002
- Erdil, O., Alpkan, L.H. & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Ergeneli, A.; Arı, G.S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı 60, 2005, S.121-148.
- Falahati, L. & Paim, L. H. (2011). Gender Differences in Financial Well-Being among College Students. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1765-1776.
- Fırın, S. (2021). Psikolojik Güçlendirme, Yenilikçi Davranış ve Kişilik Özellikleri. Iksad Publishing House. Isbn: 978-625-8423-50-1
- Fong, K. H. & Snape, E. (2013). Empowerment and Organizational Commitment: The Role of Self-Efficacy and Autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 1–16. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697477>
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace Spirituality in The United States and The Former East Germany. R.A. Giacalone ve C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook Of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (ss. 314-335) İçinde, New York: M.E. Sharpe.
- Gerrans, P., Speelman, C. & Campitelli, G. (2014). The Relationship Between Personal Financial Wellness and Financial Wellbeing: A Structural Equation Modelling

- Approach. *Journal of Family And Economic Issues*, 35(2), 145–160.
<https://doi.org/10.1007/S10834-013-9368-Z>
- Ghnedi, A. A. A. (2023). Örgütsel Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İş Yükünün Aracı Rolü (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 6-10.
- Giderler Atalay, C. (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinants And Malleability. *The Academy Of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of business and psychology*, 25(4), 639-647.
- Gümüştekin, Y. E. & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288. <https://izlik.org/JA23RR88NP>
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S. (2012). Personel Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, H. (2014). Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hastings, J. S., Madrian, B. C. & Skimmyhorn, W. L. (2013). Financial Literacy, Financial Education, and Economic Outcomes. *Annu. Rev. Econ.*, 5(1), 347-373.
- Hayhoe, C. R., Leach, L. J., Turner, P. R., Bruin, M. J. & Lawrence, F. C. (2000). Differences in Spending Habits and Credit Use of College Students. *Journal of Consumer Affairs*, 34(1), 113–133. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2000.tb00087.x>
- Helvacı, M. A. (2002). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. *Milli Eğitim Dergisi*, 153, 156–168.
- Hira, T. K. & Mugenda, O. M. (1998). Predictors of Financial Satisfaction: Differences Between Retirees and Non-Retirees. *Financial Counseling and Planning*, 9(2), 75-83.
- Hsieh, C. M. (2004). Income and Financial Satisfaction Among Older Adults in The United States. *Social Indicators Research*, 66, 249-266.
- Hussain, K., Khan, A. & Bavik, A. (2003). The Effects of Job Performance on Frontline Employee Job Satisfaction and Quitting Intent: The Case of Hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus. *EMU Journal of Tourism Research*, 4(1), 83-94.
- Joo, S. H. (1998). Personal Financial Wellness and Worker Job Productivity (Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Joo, S. & Grable, J. E. (2004). An Exploratory Framework of The Determinants of Financial Satisfaction. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 25–50.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kabak, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalleberg, A. L. & Leicht, K. T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants Of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Kanter, R. M. (1977). Men and Women of The Corporation: New Edition. Basic Books.
- Karagöz, Y. (2019). SPSS AMOS META Uygulamalı İstatistiksel Analizler.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11).
- Karatepe, H.K., Kuşcu, F.N. & Karaman, M. (2019). Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 105-114.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karcioğlu, F. & Kaygın, E. (2013). Çalışanların Güçlendirilmesi ve Performans Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 1–18.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. & Tillman, M. (1993). Tiimit Ja Tuloksekas Yritys. Weilin+ Göös.
- Kaya, A., Özçomak, M. S. ve Akbaba, A. İ. (2019). Finansal Stres Düzeyinin Tespiti: Atatürk Üniversitesi Örneği. Mardin Artuklu Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar Kongresi içinde (ss. 52–69). Mardin.
- Kılıç, Y. (2016). Finansal Okuryazarlık ve Finansal Refahın Belirleyicileri: Gaziantep Ve Çevre İlleri İçin Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. Yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıç, M. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılınç, E. (2020). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 54(1), 65–84.
- Kınış, Z. & Boztosun, D. (2022). Sağlık Çalışanlarının Finansal İyi Hal Durumlarının İş Performansına Etkisinin İncelenmesi; Kayseri İli Örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(4), 379–392. doi:10.52835/19maysbd.1203597
- Kim, J. & Garman, E. T. (2003). Financial Stress and Absenteeism: An Empirically Derived Model. *Financial Counseling and Planning*, 14(1), 31–42.
- Kim, J., Garman, E. T. & Sorhaindo, B. (2003). Relationships Among Credit Counseling Clients’ Financial Well-Being, Financial Behaviors, Financial Stressor Events, and Health. *Financial Counseling and Planning*, 14, 75-87.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.

- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, D. (2013). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçyiğit, Y., Duran, C. & Çetindere, A. (2015). Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi: İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 60-67.
- Kodan, E. (2013). İnsan Kaynağı Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kozcu, G.Y. & Özmen, Ö. (2023). Organizational Learning Capability, Organizational Resilience, Organizational Performance, and Market Turbulence: A Moderated Mediation Model. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 482-503.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review update.
- Kök, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köylüoğlu, A. S., Gümrak, A. & Doğan, M. (2019). Tüketicilerin Kişilik Özellikleri ile Finansal İyilik Hali ve Risk Alma Tutumu Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 903-913.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment On Job Strain and Work Satisfaction. *Nursing Economics*, 19(2), 42-52.
- Liu, X. & Ren, X. (2022). Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
- Lusardi, A. & Mitchell, O. S. (2011). Financial Literacy and Planning: Implications For Retirement Wellbeing. National Bureau of Economic Research, 1-38.
- Malone, K., Stewart, S. D., Wilson, J. & Korsching, P. F. (2010). Perceptions of Financial Well Being Among American Women in Diverse Families. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(1), 63-81
- Margulies, J. S. & Kleiner, B. H. (1995). New Designs of Work Groups: Applications Of Empowerment, Empowerment in Organizations, 3 (2), 12-18.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.

- Muir, K., Hamilton, M. G., Noone, J., Marjolin, A., Salignac, F. & Saunders, P. (2017). Exploring financial wellbeing in the Australian context.
- Mujka, F. (2011). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nakip, M. (2013). Pazarlama araştırmalarına giriş (4. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Negiz, N. & Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Nergiz, E. & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Netemeyer, R. G., Warmath, D., Fernandes, D. & Lynch, J. G. (2018). How am I doing? Perceived Financial Well-Being, Its Potential Antecedents, and its Relation To Overall Well-Being. *Journal of Consumer Research*, 45(1), 68-89.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace Resources to Improve Both Employee Well-Being and Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Nisar, A. & Malik, B. (2019). Impact of Psychological Empowerment on Job Performance of Teachers: Mediating Role of Psychological Well-being. *Review of Economics and Development Studies*, 5(3), 451-460. <https://doi.org/10.26710/reads.v5i3.693>
- Nunnally, J. C. (1967). Psychometric theory, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı.
- OECD. (2005). Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>
- OECD. (2016). OECD/INFE international survey of adult financial literacy competencies. OECD Publishing.
- Olum, Y. (2004), Modern Management Theories and Practices: A Critical Overview, Department of Political Science and Public Administration, Kenya School of Monetary Studies, Makerere University: Uganda.
- Ongori, H. (2009). Managing Behind The Scenes: A View Point On Employee Empowerment.
- Özaksu, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, G. & Gürbüz, İ.B. (2019). Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 616-632.
- Özkan, A. (2022). Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Öztuna, A. T. (2010). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Öztürk, H. (2010). Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Business Research*, 43(2), 332.
- Pektaş, N. A. (2004), Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkınlığının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Prawitz, A. D., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J. & Drentea, P. (2006). InCharge Financial Distress/Financial Well-Being Scale: Development, Administration, and Score Interpretation. *Financial Counseling and Planning*, 17(1), 34–50.
- Prendergast, S., Blackmore, D., Kempson, E., Russell, R. & Kutin, J. (2018). Financial Well-Being, A Survey of Adults in Australia. In, ANZ Melbourne, Australia.
- Pricewaterhouse Coopers. (2019). Special Report: Financial Stress and The Bottom Line. <https://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/assets/pwc-2019-employee-wellness-survey.pdf>
- Porter, N. M. & Garman, E. T. (1992). Money As Part of A Measure of Financial Well-Being. *American Behavioral Scientist*, 35(6), 820–826. <https://doi.org/10.1177/0002764292035006016>
- Randeniya, R., Baggaley, N., Rahim, MA (1995). Toplam Kalite Yönetimi: Güçlendirmeyi Ayırmak Gerekliği. *Toplam Kalite Yönetimi*, 6(3), 215-220.
- Renaldo, N., Sudarno, S. & Marice, H. B. (2020). The Improvement of Generation Z Financial Well-Being in Pekanbaru. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(2), 142-151.
- Ross, C. E. & Huber, J. (1985). Hardship and Depression. *Journal of Health and Social Behavior*, 312-327.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-1.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.
- Santos, D. B., Mendes-Da-Silva, W., Flores, E. & Norvilitis, J. M. (2016). Predictors of Credit Card Use and Perceived Financial Well-Being in Female College Students: A Brazil-United States Comparative Study. *International Journal of Consumer Studies*, 40, 133–142. doi:10.1111/ijcs.12234
- Saracel, N., Özkara, B., Karakaş, M., Özdemir, Ş., Yelken, R., Dünder, S. & Karaca, Y. (2002). Afyon İli Tüketim Analizi, Tüketici Davranışları ve Eğilimleri (Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Cilt 27, s. 28).

- Saraltın, H. & Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 1.
- Seghieri, C., Desantis, G. & Tanturri, M. L. (2006). The Richer, The Happier? An Empirical Investigation in Selected European Countries. *Social Indicators Research*, 79(3), 455-476.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to The Next Level. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seyyar, A. & Öz, C.S. (2007). İnsan Kaynakları Terimleri. İstanbul: Değişim.
- Shim, S., Xiao J.J., Barber, B. L. & Lyons, A. C. (2009). Pathways To Life Success: A Model of Financial Well-Being For Young Adults. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(6), 708-723. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2009.02.003>
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Singh, S. & Dixit, P. K. (2011). Employee Retention: The Art of Keeping the People Who Keep You in Business. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 1, 441-448.
- Somer, O., ve Goldberg, L.R. (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431.
- Song, J.H., Lim, D.H., Kang, I.G. & Kim, W. (2014). Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement. *The Learning Organization*. 21(5), 290-309.
- Spencer, C. & McLaren, S. (2017). Empowerment in Nurse Leader Groups in Middle Management: A Quantitative Comparative Investigation. *Journal of Clinical Nursing*, 26(1-2), 266-279.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J. & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Sürgevil, O., Tolay, E. & Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal Of Yaşar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şenel, Ö. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics. Allyn & Bacon/Pearson Education

- Tarakçı, U.A. (2019). Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısı ve Performans İlişkisinde Kişilik Profillerinin Düzenleyici Rolü ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tavşancıl, E. (2014). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (4. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tekiner, M. A. (2014). *Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 172-203. <https://doi.org/10.30976/Susead.302223>
- Tekli, C. (2021). Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tett, R. P. & Burnett, D.D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), p:500-517.
- Theodos, B., Kalish, E., McKernan, S. M. & Ratcliffe, C. (2014). Do Financial Knowledge, Behavior, and Well-Being Differ By Gender. Urban Institute, 1-8.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Turhan, M. & Helvacı, İ. (2020). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 625-640.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H. & Altınöz, M., (2010), “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* Cilt: 65 Sayı: 2, ss. 196-218.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) <https://www.tcmb.gov.tr/>
- Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı (2020). <https://www.hmb.gov.tr/>
- Uçar, M. (2020). Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Personel Güçlendirmeye Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Unlu, O., Ozdevecioglu, M., Demirtas, O., & Yurur, S. (2014). The Mediating Role of Perceived Humor on The Effects of The Positive and Negative Affectivity on Employees' Task and Contextual Performance. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(1)7, 173-185.
- Ültay, E., Akyurt, H. & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201.
- Ünal, S. & Düger, Y. S. (2015). Akademik Personelin Finansal Gönenc Hali ile Finansal Davranış Eğilimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 213-226.
- Ünal, S., Düger, Y. S. & Özyaşar, H. (2015). Finansal Rehaf Hali: Dumlupınar Üniversitesi Akademisyenlerine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 62(600), 37-45.

- Üner, S. & Turan, S. (2010). “The Construct Validity And Reliability Of The Turkish Version Of Spreitzer’s Psychological Empowerment Scale”, *Bmc Public Health*, 10(117), Pp.1-8.
- Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 95-116.
- Van Praag, B.M.S., Frijters, P. & Ferrer-i-Carbonel, A. (2003). The Anatomy of Subjective Wellbeing. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 51(1) 29-49. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(02\)00140-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(02)00140-3)
- Van Vuren, F. J., Fouche, J., Barnard, J. & Beer, L. (2018). Modelling Personal Financial Wellbeing on Employee Cost in The South African Manufacturing Sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 80-95.
- Vera-Toscano, E., Ateca-Amestoy, V. & Serrano-del-Rosal R. (2006). Building Financial Satisfaction. *Social Indicators Research*, 77(2), 211–43.
- Weisman, R. (2002). Personal Financial Stress, Depression and Workplace Performance. *Developing Employer-Credit Union Partnerships*, 51-66.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Work, A. C. (2025). Examining the Relationships Among Financial Stress, Financial Behavior, and Financial Self-Efficacy on Employee Performance in the Workplace (Order No. 31843725). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3174211202). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examining-relationships-among-financial-stress/docview/3174211202/se-2>
- Worthy, S. L., Jonkman, J. & Pike, L. B. (2010). Sensation-Seeking, Risk-Taking, and problematic Financial Behaviors Of College Students. *Journal of Family and Economic Issues*, 31, 161-170.
- Xiao, J. J., Tang, C. & Shim, S. (2009). Acting for Happiness: Financial Behavior and Life Satisfaction of College Students. *Social Indicators Research*, 92(1), 53–68. doi:10.1007/s11205-008-9288-6
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yeşiltaş, M., & Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yıldırım, G. (2017). Denizyolu Taşımacılığında Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. & Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 1-20.

- Yılmaz, A. H., (2019), Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yılmaz G. & Günay, G.Y. (2020). Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(1), 91-106.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yüksel, Ö. & Erkuşlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 13.07.2015 tarihinde <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/viewFile/324/314> sayfasından erişilmiştir.
- Yürür, S. & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 81-104.
- Zimmerman, M. A. (1995). *Psychological Empowerment: Issues And Illustrations*. *American Journal Of Community Psychology*, 23(5), 581–599.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) **23.10.2025** tarihli ve **11/10** numaralı kararı ile alınmıştır.



T.C
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	23/10/2025
Protokol No	11/10
Araştırma Başlığı	Akademisyenlerde Finansal Refahın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü
Araştırma Türü	Nicel- Tarama (tanımlayıcı)
Araştırmacılar	Doç. Dr. Salim Sercan SARI (Sorumlu Araştırmacı) Selçukhan ÇAYIR (Araştırmacı)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama:	
1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.	

e-imzalıdır

Prof. Dr. Haydar EFE
İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

EK-2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Akademisyenlerde finansal refahın çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak yürütülen bir araştırmayla ilgilidir. Sizden alınacak tüm bilgiler tamamen gizli tutulacak, sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Araştırmanın verimliliği açısından tüm soruların eksiksiz olarak doldurulması çok önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Medeni Durumunuz:** Bekâr () Evli ()
3. **Yaşınız:** 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61-75 ()
4. **İş tecrübeniz:** 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl + ()
5. **Unvanınız:** Prof. () Doçent () Dr. Öğretim Üyesi () Öğretim Görevlisi () Araştırma Görevlisi ()
6. **Çalıştığınız birim:** Fakülte () Yüksekokul () Meslek Yüksekokul () Rektörlük ()
7. **Çalıştığınız alan:** Sosyal Bilimler () Fen Bilimleri () Sağlık Bilimleri () Diğer ()
8. **Aylık ortalama gelir:** 50.000 TL – 75.000 TL () 75.001 TL – 100.000 TL () 100.001 TL -125.000 TL () 125.001 TL – 150.000 TL () 150.001 TL ve üzeri ()
9. **Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı:** () Sıfır () Bir () İki () Üç () Dört () Beş ve üzeri

[1] :Kesinlikle Katılmıyorum [2] :Katılmıyorum [3] :Kararsızım [4] :Katılıyorum [5] :Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği					
1. Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5

9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5
Çalışan Performansı Ölçeği					
13.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
14.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
15.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
16.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
Finansal Refah Ölçeği					
17. Kabul edilebilir bir maddi durumum var.	1	2	3	4	5
18.Mali olanaklar açısından rahatım.	1	2	3	4	5
19.Kişisel mali durumumu kontrol etme konusunda kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
20.Genel mali durumumdan memnunum.	1	2	3	4	5
21.Maddi yardım almaya ihtiyacım var.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Selçukhan ÇAYIR	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölümü	İşletme
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.	
2.	