

# YAPISAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Neslin İHTİYAROĞLU<sup>1</sup>

## Öz

Bu araştırmanın amacı, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki yordayıcılık düzeyini belirlemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada; Ankara ilindeki 4 ilçeden toplam 266 öğretmene Çalışma Etkililiği Koşulları Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Öğretme Motivasyonu Ölçeği uygulanarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler parametrik testlerden t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile hesaplanmıştır. T-testi sonuçlarına göre öğretmenlerin yapısal güçlendirme algıları ve dışsal motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken; psikolojik güçlendirme algıları ve içsel motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre ise yapısal ve psikolojik güçlendirme yaş ve kıdem bakımından anlamlı fark göstermemektedir. Buna karşın, öğretmenlerin dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri, yaş ve kıdem bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise yapısal ve psikolojik güçlendirme öğretmenlerin motivasyonunun anlamlı birer yordayıcısıdır. Araştırmanın sonunda, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon

## *The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Teachers' Motivation*

### *Abstract*

The objective of this study is to examine the predictive level of structural and psychological empowerment on teachers' motivation. Having adopted the relational screening model, the study utilized data collected by Conditions of Work Effectiveness Questionnaire, Psychological Empowerment Scale and The Motivation to Teach Scale as administered to a total of 266 teachers in 4 neighborhoods within Ankara province. Relations between the variables were calculated by parametric tests of t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation, and multiple regression analysis. T-test results revealed that while structural empowerment and extrinsic motivation didn't differ significantly according to gender variable but psychological empowerment and intrinsic motivation differed significantly according to gender variable. One-way ANOVA results showed that structural and psychological empowerment didn't differ significantly according to age and seniority variables but intrinsic and extrinsic motivation positively related to age and seniority variables. Correlation analysis indicated that there were meaningful positive relationships between structural and psychological empowerment and intrinsic and extrinsic motivation. Structural and psychological empowerments are significant predictors for teachers' motivation according to results of multiple regression analysis. Suggestions for increasing the level of teachers' motivation were presented at the end of the study.

**Keywords:** Teacher, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation

## Giriş

Öğretmenler, eğitim kurumlarının sağlıklı bir biçimde yaşamını sürmesinde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinde ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etki gücüne sahiptir. Eğitim kurumlarında yapılan her düzenleme ve gelişim doğrudan ya da dolaylı olarak öğretmenlerle gerçekleştirilmektedir. Öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışları, eğitim-öğretim süreçlerinin gelişimini desteklerken; olumsuz tutum ve davranışlar, bu süreçlerin duraklamasına hatta gerilemesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında öğretmenlerin olumlu tutum ve davranış geliştirmesini destekleyici faktörler ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde esnek olmasını ve kendilerini daha özgür hissetmesini sağlayan güçlendirme faktörü de bunlardan biridir.

Güçlendirme, örgütlerdeki insan kaynağının örgütsel hedeflere ulaşmak için desteklenmesi ve güdülenmesi (Moorhead ve Griffin, 1995); çalışanların karar alma sürecinde ihtiyaç duydukları gücün yöneticiler tarafından onlara verilmesi (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995); üst kademelerden alt kademelere güç aktarımı veya güç paylaşımı (Koçel, 2005); anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel yapı (Spreitzer, 1995); özgüven, kontrol, kabiliyet, kendi seçimini yapabilme, bireysel karar verme gücü, uyanıklık, söz söyleme gücü gibi bileşenlerin çalışmada toplanması (Oladipo, 2009); çalışanın kendisini güçlü hissetmesi ve belirli sınırlar çerçevesinde bu gücünü özgürce kullanabilmesi (Oudtshoorn ve Thomas, 1995) şeklinde tanımlanmaktadır.

Alanyazında güçlendirme kavramı yapısal/davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki şekilde yer almaktadır. Davranışsal güçlendirme olarak da adlandırılan yapısal güçlendirme, çalışanın örgütteki katılımını sınırlayan, onları pasifliğe ve güçsüzlüğe iten yapısal unsurların düzenlenerek üstün asta bilgi ve güç aktarmasıdır. Bu süreç, üst yöneticiden orta kademe yöneticilere, orta kademe yöneticilerden de alt kademedeki çalışana bilginin ve gücün dağılması şeklinde gerçekleşmektedir (Hales ve Klidas, 1998). Bacharach ve Lawler'a (1980) göre yapısal güçlendirme, çalışanlara önemli kararlar alabilme yetkisinin verilmesi ve bu yetkiye denk sorumluluğu da alabilme bilincine sahip olmalarının sağlanmasıdır. Moore, Hopkins ve Hopkins (1998) yapısal güçlendirmede yetki, kaynaklar ve enformasyon olmak üzere üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedir. Karar verme ve uygulama hakkı olarak tanımlanan yetki, güçlendirme sürecinde yöneticinin çalışana tanıdığı özerkliği ifade eder. Kaynak boyutunda, çalışanlar işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyulan tüm kaynaklara ulaşabilmeli ve bunları istediği gibi kullanabilmelidir. Güçlendirme sürecinin temel bileşeni, enformasyon yani bilgidir. Bu süreç, örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin çalışanlarla etkili bir biçimde paylaşımını gerektirir (Bolat, 2003). Yapısal güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini vurgulayan Peccei ve Rosenthal (2001) yöneticilerin bu uygulamalara yönelik görev ve sorumluluklarını tespit etmiştir. Bunlar; vizyon paylaşımı, örgüt kültürü oluşturma, bilgi paylaşımı,

güven ve bağlılık düzeyini arttırma, yabancılaşmayı azaltma, çalışanları cesaretlendirme, öğrenme ortamları oluşturma, çift yönlü iletişim sistemi kurma ve uygulama, örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamadır.

Psikolojik güçlendirme ise, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine yönelik algılarıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Psikolojik güçlendirmenin temelini çalışanın işini anlamlı bulması, kendini işi ile ilgili yeterli hissetmesi, örgüt içinde karar verebilme hakkına sahip olması ve işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi oluşturmaktadır (Arı ve Ergenli, 2003). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre psikolojik güçlendirme, örgütün çalışanlarına bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır (Dalay, Altunışık ve Coşkun, 2002). Psikolojik güçlendirme, çalışanların kendine olan güvenlerinin ve özyeterliliklerinin artmasını, daha kaliteli hizmet sunmalarını, kişisel gelişim için istekli olmalarını ve fırsatlar bulmalarını, karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk almaları sağlamaktadır (Littrell, 2007).

Psikolojik güçlendirme anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır (Spreitzer, 1995). Anlam, işin gerektirdiği rollerle çalışanların inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade eder. Yaptığı işe yüksek düzeyde anlam yükleyen çalışanların örgütsel davranış sergileme düzeylerinin de artması beklenmektedir. Yetkinlik, çalışanın işini en iyi biçimde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır (Çöl,2004). Örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde gerekli yeteneklere sahip olduğuna inanan çalışanların iş doyumu, performans ve etkililik düzeyleri yüksektir, işten ayrılma düzeyleri ise düşüktür (Meyerson ve Kline, 2007). Özerklik, çalışanın görevini başlatmada, sürdürmede ve düzenlemede inisiyatif kullanabilme becerisini ifade eder. Ayrıca özerklik, örgüt içinde çalışanların davranış şekilleri, attığı adımlar, izlediği yollar ve talimatlar konusunda belirli sınırlar çerçevesinde özgürce hareket edebilmesidir. Özerklik, çalışanların iş sahiplenmesini ve kendisini işin sorumlusu olarak hissetmesini sağlar (Spreitzer, 1995). Etki ise çalışanın işinde stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyidir. Başka bir ifade ile örgütsel çıktılar üzerindeki çalışanın kişisel kontrolünün derecesini veya işinde fark yaratabileceği dair inancını ifade eder. Örgüte fayda sağlama düzeyinin düşük olduğu algısı, çalışanlarda acizlik ve huzursuzluk hissini ortaya çıkmasına neden olur (Carless, 2004).

Yapılan araştırmalar, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık (Odabaş, 2014), işe bağlı gerginlik (Balçık, 2013) ve iş yeri nezaketsizliği (Polatçı ve Özçalık, 2013) arasında; psikolojik güçlendirme ile öğrenen organizasyona ilişkin özellikler (Toplu ve Akça, 2013), örgütsel vatandaşlık (Çavuşoğlu, 2016), iş doyumu (Somuncuoğlu, 2013), örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış (Çekmelioglu ve Eren, 2007) arasında; ayrıca genel olarak güçlendirme ile örgütsel bağlılık (Ece, 2016), algılanan güç meşafesi (Karaçelebi, 2016), tükenmişlik düzeyi (Polatçı ve Özçalık, 2013) ve çalışan performansı (Güneş, 2015) arasında anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur. Bununla bir-

likte eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları (Altınkurt, Anasız ve Ekinci, 2016) arasında; psikolojik güçlendirme ile öğretmen performansı arasında (Chebet, 2013; Özdemir ve Gören, 2017); ayrıca genel olarak güçlendirme ile öğretmenlerin öz yeterliliği (Veisia, Azizifara, Gowharya ve Jamalinesaria, 2015) ve örgütsel bağlılık düzeyleri (Bogler ve Somech, 2004) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Psikolojik ve yapısal güçlendirme ile ilgili araştırmalar incelendiğinde psikolojik ve yapısal güçlendirmenin motivasyonla ilişkisini inceleyen araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma yapısal ve psikolojik güçlendirme ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Motivasyon, bireyi belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren gücü ifade eder (Kaplan, 2007). Ayrıca motivasyon, bireylerin beklenen ve istenen yönde hareket etmelerini ve davranmalarını sağlayan bireysel ve çevresel kaynaklı güdü ve güdüler topluluğu olarak da tanımlanabilir (Ercan, 2000). Motivasyon üç temel özelliğe sahiptir: Motivasyon, harekete geçiricidir, davranışları devam ettiricidir ve davranışları olumlu yöne yönelticidir (Kaplan, 2007). Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli hale getirme ve örgütsel verimliliğin sağlanması ile kişisel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına inandırma sürecidir (Yüksel, 1997).

Motivasyon, dışsal ve içsel motivasyon olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Dışsal motivasyonda birey dışsal faktörlerin etkisiyle harekete geçer ve olumlu davranışa yönelir. Örgütlerde çalışanların maaşın artması ya da çalışanlara maddi yararlar sağlanması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi ve tatil gibi imkânların sunulması çalışanların dışsal motivasyon düzeyini arttırabilir (Sağlam, 2007). İçsel motivasyonda ise birey herhangi bir itici nedene gerek kalmaksızın bir işi yapmayı istemektedir. Kişisel övünç, işi sevme, güçlü iş etiği ya da özel bir değer sistemi gibi özellikler çalışanların içsel motivasyon düzeyini arttırabilir (Sağlam, 2007).

Eğitim kurumlarının en önemli yapı taşlarından biri olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen değişkenler birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar öğretmen motivasyonu üzerinde örgüt ikliminin (Klusmann, Kunter, Trautwein, Ludtke ve Baumert, 2008; Meristo ve Eisenschmidt, 2014), örgüt kültürünün (Aelterman, Engels, Petegem ve Verhaeghe, 2007), örgütsel sağlığın (Mehta, Atkins ve Frazier, 2013), örgütsel adaletin (Özgan, 2011; Yavuz, 2010) ve performans değerlendirmenin (Runhaar, Sanders ve Konermann, 2013) yordayıcı güce sahip değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmen motivasyonu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde psikolojik ve yapısal güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki yordayıcı gücünü inceleyen araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu araştırma yapısal ve psikolojik güçlendirmenin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki yordayıcı gücünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin motivasyon düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları, cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin motivasyon düzeyi, cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları, motivasyon düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın Modeli***

Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algılarının motivasyonları üzerindeki yordayıcılık düzeylerinin incelendiği bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Karasar, 2006).

### ***Evren ve Örneklem***

Bu çalışmanın evreni, Ankara ilindeki 4 ilçede (Çankaya, Etimesgut, Sincan ve Yenimahalle) bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise, bu ilçelerde bulunan ortaöğretim okullarından uygun örnekleme yöntemine göre ulaşılan 266 öğretmen yer almıştır. Katılımcı öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekildedir:

Tablo 1

*Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

Değişkenler	n	%	
Cinsiyet	Bayan	157	59
	Erkek	109	41
Yaş	22-31	38	14
	32-41	106	40
	42-51	89	33
	51 ve üzeri	33	13
Kıdem	1-10 yıl	47	18
	11-20 yıl	115	43
	21-30 yıl	93	35
	31-40 yıl	11	4

***Veri Toplama Araçları***

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla öğretmenlere yönelik üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar; Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılan *Çalışma Etkililiği Koşulları Ölçeği*; Spreitzer tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği; Kauffman, Yılmaz Soylu ve Duke (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Güzel Candan ve Evin Gencel (2015) tarafından yapılan Öğretme Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. .

***Çalışma Etkililiği Koşulları Ölçeği***

Yapısal güçlendirmeyi ölçmede *Çalışma Etkililiği Koşulları Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek, bilgi ve fırsat, dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımında esneklik olmak üzere dört boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiş olan ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek güçlendirme algısını ifade etmektedir. Ölçekteki dört alt boyut, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için sonuçlar alınabildiği gibi, tüm boyutların toplanmasıyla da toplam yapısal güçlendirme puanı elde edilmektedir. Yapılan analizler, dört faktörün toplam varyansın % 68.75'ini açıkladığını ve faktör yük değerlerinin .48 ile .88 arasında değiştiğini ortaya koymaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları .74 ile .90 arasında değişmektedir (Odabaş, 2014).

### ***Psikolojik Güçlendirme Ölçeği***

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, birey merkezli psikolojik güçlendirme ve ilişki merkezli psikolojik güçlendirme olmak üzere iki boyuttan ve 8 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiş olan ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların psikolojik olarak olumlu yönde güçlendirildiğini ifade etmektedir. Ölçekteki iki alt boyut, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için sonuçlar alınabildiği gibi, iki boyutun toplanmasıyla da toplam psikolojik güçlendirme puanı elde edilmektedir. Yapılan analizler, dört faktörün toplam varyansın %76.17'sini açıkladığını ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının birey merkezli psikolojik güçlendirme boyutunda .93, ilişki merkezli güçlendirme boyutunda ise .82 olduğunu ortaya koymaktadır (Odabaş, 2014).

### ***Öğretme Motivasyonu Ölçeği***

Öğretme Motivasyonu Ölçeği, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olmak üzere iki boyuttan ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Yapılan analizler, Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının iç motivasyon boyutunda .90, dış motivasyon boyutunda ise .82 olduğunu; korelasyon katsayısının içsel motivasyon boyutunda .60, dışsal motivasyon boyutunda .67 olduğunu ortaya koymaktadır (Güzel Candan ve Evin Gencel, 2015).

### ***Verilerin Analizi***

Uygulanan ölçeklerden elde edilen verilere ilişkin parametrik testlerden t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 20 paket programı ile test edilmiştir. Bu çalışmada, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve öğretmen motivasyonu ile cinsiyet, yaş ve kıdem arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü ortaya konmuştur. Regresyon analizi ise yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirimin öğretmen motivasyonunu yordama düzeyinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

## **Bulgular**

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularıyla paralel alt başlıklar halinde bu bölümde sunulmaktadır. İlk bölümde yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve toplam motivasyona yönelik bulgular ve bu değişkenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem faktörleri ile ilişkisine yönelik bulgular yer almıştır. İkinci bölümde yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara, ardından da yapısal

güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonunu yordamasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### *Değişkenlere yönelik ortalama ve standart sapma değerleri*

Tablo 2’de değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir:

Tablo 2

*Değişkenlere Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Boyutlar	n	$\bar{X}$	S
Yapısal Güçlendirme	266	3.98	0.82
Psikolojik Güçlendirme	266	4.12	0.86
Dışsal Motivasyon	266	3.67	0.77
İçsel Motivasyon	266	4.08	0.82
Motivasyon Toplam	266	3.88	0.82

Tablo 2 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişkenin psikolojik güçlendirme ( $\bar{X} = 4.12$ ) olduğu, psikolojik güçlendirmeyi sırasıyla içsel motivasyon ( $\bar{X} = 4.08$ ) ve yapısal güçlendirmenin ( $\bar{X} = 3.98$ ) takip ettiği saptanmıştır. En düşük ortalamaya sahip değişkenler ise toplam motivasyon ( $\bar{X} = 3.88$ ) ve dışsal motivasyondur ( $\bar{X} = 3.67$ ). Tablo 3’te değişkenlerin cinsiyet faktörüne göre ortalama ve standart sapma değerleri ve bu değişkenlerin cinsiyet faktörü ile ilişkisini gösteren t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3

*Cinsiyete İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri ve t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	p
Yapısal Güçlendirme	Kadın	157	3.96	0.82	3.48	.56
	Erkek	109	4.02	0.80		
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	157	4.24	0.84	2.77	.01
	Erkek	109	4.02	0.82		
Dışsal Motivasyon	Kadın	157	3.84	0.80	4.12	.41
	Erkek	109	3.52	0.79		
İçsel Motivasyon	Kadın	157	3.88	0.82	3.87	.00
	Erkek	109	4.25	0.82		
Motivasyon Toplam	Kadın	157	3.86	0.82	3.95	.68
	Erkek	109	3.89	0.82		



Tablo 3 incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre kadın öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ( $\bar{X} = 4.24$ ) ve dışsal motivasyon ( $\bar{X} = 3.84$ ) ortalamalarının erkek öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte erkek öğretmenlerin yapısal güçlendirme ( $\bar{X} = 4.02$ ), içsel motivasyon ( $\bar{X} = 4.25$ ) ve toplam motivasyon ( $\bar{X} = 3.94$ ) ortalamaları kadın öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Öğretmenlerin yapısal güçlendirme, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemektedir. Buna karşın, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon düzeyleri ( $p < .05$ ) cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri ( $\bar{X} = 4.24$ ) erkek öğretmenlerinden ( $\bar{X} = 4.02$ ) daha yüksekken; erkek öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{X} = 4.25$ ) kadın öğretmenlerinden ( $\bar{X} = 3.88$ ) daha yüksektir. Tablo 4'te değişkenlerin yaş faktörü ile ilişkisini gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir:

Tablo 4

Değişkenlerin Yaş Faktörü ile İlişkisini Gösteren ANOVA Sonuçları

Boyutlar	22-31 yaş (38)		32-41 yaş (106)		42-51 yaş (89)		52 yaş ve üzeri (33)		F	p	Anlamlı fark.
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Yapısal Güçlendirme	3.89	0.92	3.92	0.94	4.08	0.90	4.02	0.94	2.81	.47	
Psikolojik Güçlendirme	4.24	0.98	4.12	0.98	4.02	0.92	4.06	0.96	1.67	.41	
Dışsal Motivasyon	3.66	1.02	3.81	1.02	3.84	1.04	3.52	1.02	2.78	.00	1-3, 2-3
İçsel Motivasyon	3.98	1.06	4.12	1.02	4.14	1.06	4.14	1.02	2.66	.00	1-2, 2-3
Motivasyon Toplam	3.92	1.02	3.87	1.02	3.84	1.02	3.83	1.06	2.48	.31	

Tablo 4 incelendiğinde yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve motivasyon toplam puanının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir. Buna karşın, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır ( $p < .05$ ). Dışsal motivasyon boyutunda bu farkın, 22-31 yaş ve 32-41 yaş ile 42-51 yaş arasında olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre 42-51 yaş grubunun ( $\bar{X} = 3.84$ ) dışsal motivasyon düzeyi, 22-31 yaş grubunun ( $\bar{X} = 3.66$ ) ve 32-41 yaş grubunun ( $\bar{X} = 3.81$ ) dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. İçsel motivasyon boyutunda ise farkın, 22-31 yaş ile 32-41 yaş ve 32-41 yaş ile 42-51 yaş arasında olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre 32-41 yaş grubunun ( $\bar{X} = 4.12$ ) içsel motivasyon düzeyleri 22-31 yaş grubunun ( $\bar{X} = 3.98$ ) içsel motivasyon düzeyinden; 42-51 yaş grubunun ( $\bar{X} = 4.14$ ) içsel motivasyon düzeyi ise 32-41 yaş grubunun ( $\bar{X} = 4.12$ ) içsel motivasyon düzeyinden daha yüksektir. Tablo 5'te değişkenlerin kıdem faktörü ile ilişkisini gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 5

*Değişkenlerin Kıdem Faktörü ile İlişisini Gösteren ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	1-10 yıl (47)		11-20 yıl (115)		21-30 yıl (93)		31-40 yıl (11)		F	p	Anlamlı Fark
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Yapısal Güçlendirme	3.82	0.92	3.97	0.94	4.12	0.90	4.08	0.91	1.85	.87	
Psikolojik Güçlendirme	4.28	0.90	4.04	0.92	4.12	0.92	4.02	0.92	1.77	.12	
Dışsal Motivasyon	3.80	1.04	3.81	1.02	3.57	1.04	3.44	1.04	3.54	.00	1-2
İçsel Motivasyon	3.90	1.02	4.20	1.02	4.24	1.04	4.18	1.06	3.21	.00	2-3
Motivasyon Toplam	3.85	1.04	3.96	1.02	3.87	1.08	3.81	1.06	2.98	.38	

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı ( $p > .05$ ) buna karşın dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin kıdem bakımından farklılaştığı ( $p < .05$ ) görülmektedir. Dışsal motivasyon boyutunda bu farkın, 1-10 yıl ile 11-20 yıl arasında olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre 11-20 yıl grubunun ( $\bar{X} = 3.81$ ) dışsal motivasyon düzeyi 1-10 yıl grubunun ( $\bar{X} = 3.80$ ) dışsal motivasyon düzeyinden daha yüksektir. İçsel motivasyon boyutunda ise farkın, 11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre 21-30 yıl grubunun ( $\bar{X} = 4.24$ ) içsel motivasyon düzeyleri, 11-20 yıl grubunun ( $\bar{X} = 4.20$ ) içsel motivasyon düzeyinden daha yüksektir.

***Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme ile Motivasyon Arasındaki İlişkiler***

Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme ile Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	3.1.	3.2.
1. Yapısal Güçlendirme	1				
2. Psikolojik Güçlendirme	.28	1			
3. Motivasyon Toplam	.36	.47	1		
3.1. Dışsal Motivasyon	.43	.21	.32	1	
3.2. İçsel Motivasyon	.28	.52	.36	.38	1

p < .01

Tablo 6 incelendiğinde, yapısal güçlendirme ile en yüksek ilişkiler, dışsal motivasyon ( $r=.43$ ;  $p<.01$ ) ve toplam motivasyon ( $r=.36$ ;  $p<.01$ ) değişkenleri arasında; psikolojik güçlendirme ile en yüksek ilişkiler ise içsel motivasyon ( $r=.52$ ;  $p<.01$ ) ve toplam motivasyon ( $r=.47$ ;  $p<.01$ ) değişkenleri arasındadır. Bununla birlikte yapısal güçlendirme ile içsel motivasyon ( $r=.28$ ;  $p<.01$ ) arasında ve psikolojik güçlendirme ile dışsal motivasyon ( $r=.21$ ;  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin Motivasyonu Yordamasına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın “Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları, motivasyon düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı mıdır?” alt problemi doğrultusunda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin motivasyon düzeyini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo7’de verilmiştir:

Tablo 7

Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SE	$\beta$	t	p
Sabit	19.87	1.76		9.63	.00
Yapısal Güçlendirme	.13	.23	.32	6.37	.00
Psikolojik Güçlendirme	.11	.19	.46	5.92	.00

R = .38 R<sup>2</sup> = .27

F = 32.87 p<.01

Tablo 7 incelendiğinde yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile birlikte, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .38$ ;  $R^2 = .27$ ;  $p < .01$ ). Adı geçen iki değişken birlikte öğretmen motivasyonunun toplam varyansının % 27'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerindeki önem sırası; psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yapısal güçlendirmenin ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonunun anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir.

## Tartışma

Bu çalışmada, öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, bu bölümde yorumlanmış, alanyazındaki diğer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algısının yapısal güçlendirme algısından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altınkurt, Anasız ve Ekinci (2016) ile Çekmecelioğlu ve Eren (2007) tarafından yapılan araştırmalar da bu sonucu doğrulamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iç motivasyon düzeyi, dış motivasyon düzeyine göre daha yüksektir. Elde edilen bu bulgu, daha önceki bazı araştırma bulgularıyla (Ayık ve Ataş, 2014; Güzel Candan ve Evin Gencel, 2015) tutarlıdır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarının cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği; buna karşın psikolojik güçlendirme algılarının cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Altınkurt, Anasız ve Ekinci (2016) yaptıkları çalışmada yapısal güçlendirmenin cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini; psikolojik güçlendirme boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Bu iki çalışmanın bulguları birbirini doğrular niteliktedir. Ayrıca, öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken, içsel motivasyon boyutu cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermektedir. Bu bulgu öğretmen motivasyonunu inceleyen Ertürk (2016) ve Özdaşlı ve Akman (2012)'in araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme algıları, yaş bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Güneş (2015) tarafından yapılan çalışma bulguları ile örtüşür niteliktedir. Buna karşın, öğretmenlerin dış motivasyon ve iç motivasyon düzeyleri yaş faktörü bakımından farklılaşmaktadır. Ertürk (2016) de öğretmenlerin dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin yaş bakımından farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu iki çalışmanın sonuçları birbirini desteklemektedir.

Ayrıca bu çalışmada, öğretmenlerin yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme algıları kıdem bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Altinkurt, Anasız ve Ekinci (2016) ve Güneş (2015) tarafından yapılan çalışma bulguları ile birbirini doğrular niteliktedir. Buna karşın, öğretmenlerin dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri kıdem faktörü bakımından farklılık göstermektedir. Bu bulgu, literatürde daha önce yapılan çeşitli araştırma (Ertürk, 2016) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Bu çalışmanın diğer bir sonucu, öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu yönündedir. Güneş (2015) yaptığı çalışmada, personel güçlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyon, içsel benlik ile ilgili motivasyon ve içsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu iki çalışma, çalışanların güçlendirilmesi ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi birbirini destekleyen sonuçlarla ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları, motivasyon düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısıdır. Güneş (2015) de personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyonu ve içsel benlik ile ilgili motivasyonu yordadığını saptamıştır. Yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları yüksek olan bireyler, örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli hale gelir ve örgütsel verimliliğin sağlanması ile kişisel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına inanırlar. Bundan dolayı, öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olması, motivasyon düzeyinin yüksek olması açısından oldukça önemlidir. Yapılan birçok araştırma çalışanların güçlendirilmesi ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu araştırma sonuçları, öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları (Altinkurt, Anasız ve Ekinci, 2016) arasında; psikolojik güçlendirme ile öğretmen performans arasında (Chebet, 2013; Özdemir ve Gören, 2017); ayrıca genel olarak güçlendirme ile öğretmenlerin özyeterliliği (Veisia, Azizifara, Gowharya ve Jamalinesaria, 2015) ve örgütsel bağlılık düzeyleri (Bogler ve Somech, 2004) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm bu araştırmalar ve bu çalışma, çalışanların yapısal, psikolojik ve genel güçlendirme algıları ile örgütsel davranışları etkileyen değişkenler arasındaki pozitif ya da negatif yönde anlamlı ilişkilerin varlığını doğrulamaktadır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konduğu bu çalışmada öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının en yüksek ortalamaya sahip değişken olduğu, ayrıca içsel motivasyon düzeylerinin dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapısal güçlendirme ve dışsal motivasyon cinsiyet bakımından anlamlı

bir farklılık göstermezken; psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır. Yapısal ve psikolojik güçlendirme yaş ve kıdem değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Buna karşın dışsal ve içsel motivasyon, yaş ve kıdem değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ayrıca, yapısal ve psikolojik motivasyonla dışsal ve içsel motivasyon arasında olumlu ilişkiler mevcuttur. Bununla birlikte yapısal ve psikolojik güçlendirme öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısıdır.

Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerden yola çıkarak, okullarda öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algılarına katkı sağlayacak faaliyetlerin ön plana çıkarılması önerilebilir. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algılarında okul yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir. Okul yöneticileri görev yaptıkları okullarda öğretmenleri güçlendirmek için olumlu okul iklimi ve kurum kültürü oluşturarak, demokratik yönetim anlayışını benimseyerek, informal ilişkileri güçlendirerek, etkin katılım, etkili iletişim ve takım ruhunu besleyerek, hizmet içi eğitimleri ön plana çıkararak ve materyal temini ve okulun fizikî yapısını iyileştirerek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, politika belirleyiciler tarafından hazırlanabilecek öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmelerine yönelik farkındalık programları ile yöneticilerin yapısal ve psikolojik güçlendirme-ye önem vermesi sağlanabilir ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri de artırılabilir. Yapılacak ardıl çalışmalar da, öğretmenlerin yapısal ve psikolojik açıdan güçlendirildiği okulların kültür ve iklimine odaklanılabilir ve bu çalışmalar, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmayı amaçlayan yöneticilere yol gösterici olabilir.

## Kaynakça

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Verhaeghe, J. P. (2007). The well-being of teachers in flanders: the importance of a supportive school culture. *Educational Studies*, 33(3), 285-297.
- Altinkurt, Y., Türkkaş Anasız, B., & Ergin Ekinci, C. (2016). Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 41(187), 79-96.
- Ayık, A., & Ataş, Ö. (2014). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile öğretme motivasyonları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. 4(1), 25-43.
- Bacharach, S., & Lawler, E. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Balçık, E. (2013). *Hemşirelerin yapısal güçlendirme algısı ve işe bağlı gerginlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education* 20, 277-289.
- Bolat T. (2003). Personel güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Carless, A. S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of Business And Psychology*, 18(4), 405-425.
- Chebet, R. (2013). *Empowerment of teachers and performance of private secondary schools in Bome County, Kenya*. Unpublished Master Thesis. University Of Nairobi School Of Business, Kenya.
- Çavuşoğlu, F. (2016). *Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: İzmir il merkezindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. Ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 13-25.
- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 35-46.
- Dalay, İ., Altunışık R., & Coşkun, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta.
- Ece, F. (2016). *Hemşirelikte güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ercan, L. (2000). Motivasyon (Güdülenme). Leyla Küçükahmet (Ed.). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar* (107-122). Ankara: Nobel.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulamaları Araştırma Dergisi*, 2(3), 1-15.

- Güneş, Ş. (2015). *Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: Batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güzel Candan, D., & Evin Gencil, İ. (2015). Öğretme Motivasyonu Ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 72-89.
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five-star hotels: Choice, voice or rhetoric? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(3), 88-95.
- Karaçelebi, F. G. (2016). *Algılanan güç mesafesinin öğretmenliğin personel güçlendirme faaliyetlerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kauffman, D. F., Yılmaz Soylu, M., & Duke, B. (2011). Öğretme Motivasyonu Ölçeğinin geçerlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 279-290.
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Ludtke, O., & Baumert, J. (2008). Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does the School Context Make a Difference? *Applied Psychology: An International Review*, 57(Suppl 1), 127-151.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. 6.Baskı. İstanbul: Beta.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the 'ideal manager' in China. *International Journal Of Intercultural Relations*, 31(1), 87- 110.
- Mehta, T. G., Atkins, M. S., & Frazier, S. L. (2013). The organizational health of urban elementary schools: School health and teacher functioning. *School Mental Health*, 5(3), 144-154.
- Meristo, M., & Eisenschmidt, E. (2014). Novice teachers' perceptions of school climate and self-efficacy. *International Journal of Educational Research*, 67, 1-10.
- Meyerson S. L., & Kline T. J. B. (2007). Psychological an denvironmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Moore, L. G., Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A., (1998). Quality and empowerment programs: Dual paths to customer satisfaction?. *Managing Service Quality*, 8(2), 133-141.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). *Organizational behavior, managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oladipo S. E. (2009). Psychological empowerment and development. *Edo Journal Of Counselling*, 2(1), 119-126.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.



- Özdemir, M., & Gören, S. Ç. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.
- Özgan, H. (2011). The Relationships between organizational justice, confidence, commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 241-247.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test Of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Polatçı S., & Özçalık. F.(2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2017-2030.
- Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (1995). *Basic organizational behavior*. New York: John Wiley And Sons.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal Of Yasar University*, 8(31) 5371-5391
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Toplu, D., & Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Veisia, S., Azizifara, A., Gowharya, H., & Jamalinesaria, A. (2015). The Relationship between Iranian efl teachers' empowerment and teachers' self-efficacy. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 185, 437-445.
- Yavuz, M. (2010). The Effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

