

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA****Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ** **Arş. Gör. Sercan HATİPOĞLU** **ÖZET**

Akademisyen ve uygulayıcıların psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk konularına olan ilgisi son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bununla birlikte, birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkan bu kavramların boyutlarının nasıl ilişkili oldukları konusunda yapılan çalışma sayısı oldukça yetersizdir. Bu çalışmanın amacı psikolojik güçlendirmenin boyutlarının çalışmaya tutkunluğun boyutları üzerindeki etkisini analiz etmektir. Çalışma kapsamındaki veriler Bursa'da bulunan sağlık kurumlardaki 146 katılımcıdan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon istatistik teknikleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutu tüm çalışmaya tutkunluk alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Etki alt boyutu ise hiç bir çalışmaya tutkunluk alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ayrıca, yeterlilik alt boyutunun çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olmasının yanında, özerklik alt boyutu ise çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Çalışmaya Tutkunluk, Sağlık.

JEL Sınıflandırması: M12, M19, M54.

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON WORK ENGAGEMENT:
A RESEARCH ON HEALTH SECTOR EMPLOYEES****ABSTRACT**

In recent years, interest in psychological empowerment and work engagement has increased substantially among practitioners and academicians. However, the number of studies are insufficient about these concepts that emerged independently of each other as how their dimensions are associated. The purpose of this study to analyze the impact of the dimensions of psychological empowerment on the

*Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: eorucu@bandirma.edu.tr

*Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: shatipoglu@bandirma.edu.tr

dimensions of work engagement. The sample includes 146 employees who work in health sector in Bursa. Correlation and multiple linear regression were used in the analysis of data. According to analysis results, meaning sub-dimension of psychological empowerment is statistically significant in explaining all the sub-dimensions of work engagement. Besides, impact sub-dimension is not significant in explaining any sub-dimension. Additionally, competence sub-dimension is statistically significant in explaining the vigor and absorption sub-dimensions. Moreover, self-determination sub-dimension is statistically significant in explaining the vigor and dedication sub-dimensions of work engagement.

Keywords: *Psychological Empowerment, Work Engagement, Health.*

JEL Classification: *M12, M19, M54*

1. GİRİŞ

Globalleşme, yüksek rekabetçi pazarlar, çalkantılı ekonomik iklim, sürekli değişen talepler ve örgütlerin yetenekli çalışanları istihdam etmek için aralarında yaptıkları savaş iş başarısında karşılaşılan en büyük zorluklardır (Srivastava ve Bhatnagar, 2008; Chaudhary, Rangnekar ve Barua, 2012). Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için şüphesiz insan kaynağı da dahil tüm kaynaklardan üst düzeyde fayda sağlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanları ise kritik yeteneği korumak, işgücünün psikolojisini anlamak ve çalışanları daha iyi performans göstermesi için motive etmede temel rol oynamaktadır. Diğer bir taraftan işçi-işveren ilişkisi, yıllar içinde önemli ölçüde değişime uğramıştır. Tek bir şirkette istikrarlı istihdam ve uzun süreli kariyer çalışanlara geçmişte olduğu gibi çekici gelmemektedir. Bunun yanında işverenler, çalışanların işlerine tamamen tutkun ve örgütlerinde mümkün olduğunca uzun süreli kalmalarını beklemektedir (Jose ve Mampilly, 2015). Bu nedenle, çalışmaya tutkunluk iş dünyasının önde gelen konulardan biri olarak kabul edilmektedir (Bakker, 2011).

Akademisyenler ve uygulayıcılar arasında çalışmaya tutkunluğun örgüt performansı için çok önemli bir konu olduğu hakkında artan bir görüş vardır (Saks, 2006; MacLeod ve Clarke, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Çalışmaya tutkunluğun iş tatmini, (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006; Gruman ve Saks, 2011) zorluklarla aktif başa çıkma, (Storm ve Rothmann, 2003) ve yaratıcılık (Bakker ve Xanthopoulou, 2013) gibi birçok olumlu sonucu bulunmaktadır.

Örgüt başarısına olan bu katkılarından dolayı çalışmaya tutkunluğa neden olan faktörlerin anlaşılması kritik önem taşımaktadır. Tartışılan faktörlerden biri de güçlendirme deneyiminin kişisel değerlendirilmesi olan psikolojik güçlendirmedir (Spreitzer, 2008). Buna dayanarak, bazı yazarlar psikolojik güçlenmenin çalışmaya tutkunluğun önemli bir öncülü olabileceğini öne sürmüşlerdir (Kimura, 2011; Bhatnagar, 2012; Quiñones, Van den Broeck ve De Witte, 2013; Nel, Stander ve Latif, 2015).

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlar ise hizmetlerini istenen kalitede, zamanda ve en düşük maliyetlerle hastalarına sağlamak durumundadır. Sağlık sektörü; çalışanlarının kritik karar verme

zorunlulukları, görev belirsizlikleri, yüksek risk altında çalışmaları ve stres altında inisiyatif alma zorunlulukları gibi nedenlerden dolayı hasta tatmininin sağlanması (Tutar ve Kılınc, 2007) ve hizmet kalitesinin artırılması için çalışan insan kaynağı açısından problemlerli bir sektör olarak görülmektedir (Gkorezis ve Petridou, 2009; Hernandez, 2010). Bu çeşit problemlerin ortadan kaldırılması için ise sağlık sektörü çalışanlarının güçlendirilmesi gerekmektedir (Regan ve Rodriguez, 2011), böylece çalışmaya tutkunluk düzeylerinin artırılması beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, yazında ulaşılan bu sonuçları tekrarlamayı ve aynı zamanda daha da ileri götürerek psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluğun alt boyutları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisini ortaya koymaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2. 1. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramı altında yapısal güçlendirme ve psikolojik (motivasyonel) güçlendirme olarak iki yaklaşım bulunmaktadır (Quiñones vd., 2013). Yapısal güçlendirme yaklaşımında üst yönetimin sorumluluğunda bulunan karar verme gücünün bu güce sahip olmayanları da içine alacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham, Hyman ve Baldrig, 1996). Bu yaklaşımda güçlendirme kaynağa, bilgiye ve öğrenme fırsatlarına erişim imkanının tanınması için yapılan uygulamalar olarak da tanımlanmaktadır (Kanter, 1993).

Diğer taraftan psikolojik güçlendirme, astların kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirme davranışlarını nasıl algılayıp, yorumladıkları ve kendilerini çalışma ortamında nasıl gördükleridir (Somuncuoğlu, 2013). Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmada güçlendirmeyi öz yeterliliğin motivasyonel bir biçimi olarak tanımlayıp işin motivasyonel boyutuna da dikkat çekerek, psikolojik güçlendirmenin temellerini atmışlardır. Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi dört bilişsel boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) ile açıklanan içsel görev motivasyonu olduğunu göstermişlerdir. Spreitzer'e (1995) göre, güçlendirme algısında motivasyon önemlidir. Çalışanların öz yeterliliklerinden kaynaklanan işleri başarabilmelerine olan inançları, güçlü hissettiren, kendilerine olan inançlarının zayıf olması da güçsüz hissettirmektedir. Önceki çalışmaları baz alarak geliştirdiği model ile Spreitzer (2008) yazında en dikkat çeken psikolojik güçlendirme kavramını önermekte olup, bu model dört boyuttan oluşmaktadır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011).

Anlamlılık, çalışanların kendi inanç ve standartlarına göre işlerine atfettiği değere karşılık gelmektedir. Ayrıca kişisel değer ve inançlar ile işin gereklilikleri arasındaki uyumdur. *Yeterlilik*, çalışanların görev ve faaliyetlerini beceriyle yerine getirebileceklerine olan inançlarını açıklayıp, farklı iş koşullarıyla başa çıkmak için gerekli kabiliyetlere sahip olmalarının algısıdır. *Özerklik*, çalışanların üst yönetimden bağımsız olarak karar alma özgürlüklerini ifade etmektedir. Görevleri ile ilgili kararları bağımsız olarak alan çalışanlar iş sonuçlarından da kendilerini sorumlu hissederler. *Etki*, çalışanların iş sonuçlarına yönelik kendi etkilerinin olduğuna dair inancıdır. Diğer bir deyişle, psikolojik olarak güçlendirilmiş bir çalışan kararları ve sonuçları etkileyebileceğini hissetmektedir (Spreitzer, 2008).

Geçmiş araştırmalar psikolojik güçlendirmenin çeşitli öncüllerinin ve pozitif sonuçlarının olduğunu göstermektedir. Bu öncüller iş özellikleri ve kişisel özellikler olarak iki grupta toplanmaktadır (Quiñones vd., 2013). Psikolojik güçlendirmenin iş özellikleri ile ilgili olarak liderlik, yönetim uygulamaları (katılımcı karar alma, bilgi paylaşımı, eğitim vb.), sosyal destek, beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve görevin önemi gibi öncülleri bulunurken (Seibert vd., 2011), kişisel özelliklerle ilgili olarak daha yaşlı çalışanların, aynı iş yerinde daha uzun süreli çalışanların ve daha yüksek pozisyonda bulunanların güçlendirme algılarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Spreitzer, 2008). Bunun yanında psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, inovatiflik (Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk, 2004; Seibert vd., 2011) ile pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile negatif yönlü (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997) ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir.

2. 2. Çalışmaya Tutkunluk

Örgüt performansı konusunda önemli bir yeri olan çalışmaya tutkunluk, son yıllarda psikoloji, işletme ve insan kaynakları gibi alanlarda sıklıkla incelenen bir kavram haline gelmiştir (Shuck, Reio ve Rocco, 2011). İngilizce yazında “work/job engagement” kavramından çevrilen çalışmaya tutkunluk kavramı; işe cezbolma (Doğan, 2002), işe kapılma (Öner, 2008), iş ile bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe tutulma (Metin, 2010), işe adanmışlık (Kurtpınar, 2011), işe tutkunluk (Çağlar, 2011), işe bağlılık (Eryılmaz ve Doğan, 2012) şeklinde de ifade edilmektedir.

Kahn (1990) *Psikolojik Koşullar Teorisi* ile çalışmaya tutkunluk kavramını ilk tanımlayan araştırmacı olmuştur. Bu araştırmasında işine tutkun çalışanların kendilerini duygusal, bilişsel ve fiziksel yönden ifade ettiklerini; tutkun olmayan çalışanların ise duygusal, bilişsel ve fiziksel yönden geri çektiklerini göstermiştir. Buna ek olarak, tutkunluk için anlamlılık, elverişlilik ve güven olarak tanımladığı üç psikolojik durumun gerekliliğini vurgulamıştır.

Çalışmaya tutkunluk yazınında en yaygın tanım dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşan işle ilgili pozitif ve tatmin edici bir ruh halidir (Schaufeli ve Bakker, 2004). *Dinçlik*, bireylerin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık göstermesini ve zorluklara karşı kararlılığını yitirmeden devam edebilme isteğini göstermektedir (Bakker, Demerouti ve Lieke, 2012). *Adanmışlık*, birey çalışma faaliyetinin bir amaca hizmet ettiğini düşünür. İşine karşı önem, heyecan ve gurur gibi duyguları yaşar. Bu sebeple işine bağlılığı söz konusudur (Koyuncu vd., 2006). *Yoğunlaşma*, kişinin tam anlamıyla konsantre olması ve kendini işine kaptırmasından dolayı mutluluk duyması, çalışmalarını ise mola ihtiyacı hissetmeksizin sürdürmesi durumudur (Lin, 2010).

Hem birey hem de örgüt seviyesinde önemli etkileri olan çalışmaya tutkunluk düzeyini yükselten faktörlerin belirlenmesi için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara göre örgütsel iklimin olumlu olması (Hughes, Avey ve Norman, 2008), anlamlı bir işe sahip olma algısı (Saks ve Gurman, 2011), öğrenme olanakları, geri bildirim ve yönetici desteğinin (Saks, 2006; Schaufeli vd., 2009; Metin, 2010)

çalışmaya tutkunluk düzeyinin artırılması için pozitif yönlü katkıları bulunmaktadır. Buna ek olarak, çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu (Soane, Alfes, Truss, Rees ve Gatenby, 2010), daha inovatif oldukları (Bakker ve Xanthopoulou, 2013) ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olması (Schaufeli ve Bakker, 2004) gibi olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

2. 3. Psikolojik Güçlendirme ve Çalışmaya Tutkunluk

Psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk arasındaki alan yazını incelendiğinde, ağırlıklı olarak ilişkiye başka değişkenler eklenerek ilişkinin aracılık/düzenleyicilik etkisinin analiz edildiğini veya psikolojik güçlendirmenin alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) ile çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarının (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) birbirlerine olan etkileri yerine bu ilişkinin üst çerçeveden psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir.

Nel vd. (2015), pozitif liderlik davranışının psikolojik güçlendirme, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin öncülü olduğunun belirlenmesi amacı ile 322 kimya endüstrisi personeli arasında yaptıkları çalışmada pozitif liderlik davranışının psikolojik güçlendirmenin aracılığı ile çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini üzerinde dolaylı etkisinin olduğu tespit etmişlerdir.

Eyiusta (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma, psikolojik güçlendirme algısının iş tatmini ve çalışmaya tutkunluk yoluyla sorumluluk üstlenme davranışını etkileyip etkilemediğinin analiz edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Farklı sektörlerde çalışan 242 işgören üzerine yapılan çalışmada, psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin, işgörenlerin güçlendirme algıları ve sorumluluk üstlenme davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Jose ve Mampilly (2015), algılanan yönetici desteği ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinin analiz edilmesi için hizmet sektöründe çalışan 144 işgörene uygulanan çalışmada; algılanan yönetici desteği ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği ayrıca psikolojik güçlendirmenin algılanan yönetici desteği ile çalışmaya tutkunluk arasında düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Ugwu vd.'nin (2014), örgütsel güven, çalışmaya tutkunluk ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırma amaçlı özel bankalarda çalışan 715 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel güven ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğun öncülleri oldukları ve güçlendirmenin ise güven ve çalışmaya tutkunluk arasında düzenleyici etkisinin olduğu tespit etmişlerdir.

Jose ve Mampilly'nin (2014), psikolojik güçlendirmenin boyutlarının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini analiz etmek üzere hizmet sektöründe çalışan 101 işgören ile oluşturdukları çalışmada, psikolojik güçlendirmenin 4 boyutu ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü ilişki

bulunduğu, psikolojik güçlendirmenin özerklik hariç diğer 3 boyutunun ise çalışmaya tutkunluğun öncülü olduğu tespit edilmiştir.

Quiñones vd.'nin (2013) psikolojik güçlendirmenin iş kaynakları (görev özerkliği, beceri kullanımı, yönetici desteği, çalışan desteği) ile çalışmaya tutkunluk arasında aracılık etkisinin araştırılması için Şili'de 1.313 kamu çalışanı üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş kaynaklarından görev özerkliği, beceri kullanımı ve yönetici desteği ile çalışmaya tutkunluk arasında aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bhatnagar (2012) tarafından psikolojik güçlendirme, çalışmaya tutkunluk ve inovatiflik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışma mühendislik, havacılık ve elektronik sektörlerinde çalışan 291 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği, onun öncülü olduğu ve daha fazla yenilikçi olma ile daha düşük işten ayrılma niyetine neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluğun psikolojik güçlendirme ile inovasyon arasındaki ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Stander ve Rothmann (2010) tarafından psikolojik güçlendirme, iş güvencesizliği ve çalışmaya tutkunluğun arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlı 442 kamu ve üretim işletmesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin boyutlarının (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) çalışmayı tutkunluğu pozitif yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş güvencesizliğinin psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Demerouti vd. (2001) tarafından geliştirilen Talep - Kaynak Modeli'nde (Job Demands - Resource Model) bahsedildiği üzere iş yükü ve duygusal gerginlik gibi iş talepleri tükenmişliğe neden olurken; destek ve iş kontrolü gibi kaynakların olmaması ise çözülmeye (disengagement) neden olmaktadır. Talep - Kaynak Modeli'nin test edildiği çalışmalarda, psikolojik güçlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının bir iş kaynağı olan çalışanların amaçlarını gerçekleştirmelerinde fonksiyonel rol oynadığı, fizyolojik ve psikolojik zararlara yol açan iş taleplerini azalttığı ve gelişimlerini teşvik ettiği (Demerouti vd., 2001) bunlara bağlı olarak da bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Laschinger, 2009).

Bununla beraber, Stander ve Rothmann (2010) ile Jose ve Mampilly (2014) psikolojik güçlendirmenin boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasında kayda değer bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Ancak tıpkı psikolojik güçlendirmede olduğu gibi daha önceki araştırmalarda çalışmaya tutkunluğun dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından (Schaufeli ve Bakker, 2004) oluştuğu gösterilmiştir. Bu nedenle, güçlendirmenin psikolojik durumunun çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için aralarındaki ilişkinin her iki değişkenin boyutlarıyla beraber test edilmesi makul bir yaklaşım olacaktır. Bu bilgilere dayanarak, çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun dinçlik alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

H₂: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

H₃: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. YÖNTEM

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı çalışanların güçlendirme algısını gösteren psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık üzerindeki etkisini analiz etmektir. Psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde, değişkenlerin alt boyutlarının birbirlerine olan etkilerinin yerine değişkenler arasındaki ilişkinin ağırlıklı olarak bir üst çerçeveden analiz edildiği görülmektedir. Bu yönüyle araştırmadan elde edilecek bulguların faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. 2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Araştırma, Bursa il merkezinde bulunan T.C. Sağlık Bakanlığına bağlı bir özel hastane ve üç aile sağlığı merkezinde gerçekleştirilmiştir. Bu kuruluşlarda yöneticiler hariç toplam 230 sağlık personeli çalışmakta olup, araştırmanın verilerinin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile katılımcılara çalıştıkları kurumlarda elden dağıtılmış veya internet aracılığı ile ulaştırılmıştır. Üç haftalık süre sonunda anketlere 153 katılım gerçekleşip, bunlardan 7 tanesi çeşitli eksikliklerden dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Sonuçta, araştırmada kullanılan anket sayısı 146 olarak gerçekleşmiştir. Bu çerçevede; %95 güven düzeyi, evren için tahmin edilen sapma değeri (0,5) ve kabul edilebilir sapma toleransı (0,05) için 230 kişiyi 146 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 131). Zaman ve maliyet sınırlarından dolayı farklı bölgelerde yer alan sağlık kuruluşlarına ulaşmak mümkün olamamıştır. Bu kısıt, yapılan araştırmanın sonuçlarının genellenmesine engel teşkil etmektedir. Araştırmada astların psikolojik güçlendirme algısı incelendiğinden, yöneticiler çalışmaya dahil edilmemiştir. Etik ilkeler gereği, katılımcıların ve sağlık kuruluşlarının isimleri ise gizli tutulmuştur.

3. 3. Veri Toplama Araçları ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 4 sorudan oluşmaktadır (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve aynı işyerindeki toplam çalışma süresi). İkinci bölümde psikolojik

güçlendirmeyi ölçmeye yönelik, üçüncü bölümde ise çalışmaya tutkunluk düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5’li Likert yönteminden (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algısını ölçmek için Spreitzer’in (1995) geliştirdiği Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument – PEI) kullanılmıştır. Ölçek; Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapıp Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 12 ifade ve 4 alt boyut (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) bulunup, her boyut 3 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise Schaufeli, Salanova, Gonzalez ve Bakker’in (2002) geliştirdiği, Turgut (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapıp, Türkçeye uyarlanan, 17 ifadelik Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği’dir (UWES). Ölçeğin 6 maddesi dinçlik, 6 maddesi yoğunlaşma, 5 maddesi adanmışlık alt boyutlarını ölçmektedir.

Yapılan çalışmanın güvenilirlik analizinde, psikolojik güçlendirme ölçeğine ait Cronbach’s Alpha katsayısı 0,92, çalışmaya tutkunluk ölçeğine ait Cronbach’s Alpha katsayısı ise 0,94 olarak bulunmuştur. Alt boyutların güvenilirliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

<i>Değişkenler</i>	<i>Cronbach’s Alpha</i>
Psikolojik Güçlendirme	0,918
Anlamlılık	0,729
Yeterlilik	0,840
Özerklik	0,811
Etki	0,898
Çalışmaya Tutkunluk	0,944
Dinçlik	0,857
Yoğunlaşma	0,853
Adanmışlık	0,883

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 hazır istatistik programı kullanılmıştır. İlk olarak demografik özelliklere ilişkin frekans analizleri gerçekleştirilmiş ve sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için parametrik bir test olan Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve etki üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla da çoklu doğrusal regresyon uygulanarak sonuçlara ilişkin istatistiki yorumlarda bulunulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde %71,2'sinin kadın, %28,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %65,1'i 36 yaş ve üzerinde olup, %82,9'u lisans ve lisansüstü eğitim almıştır. Aynı iş yerindeki çalışma süreleri bazında ise 2-5 yıl arası %33,6 ile en yüksek orana sahiptir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2' de görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	
Cinsiyet	Erkek	42	28,8
	Kadın	104	71,2
	Toplam	146	100
Yaş	25 ve Altı	14	9,6
	26-35	37	25,3
	36-45	47	32,2
	46 ve Üstü	48	32,9
	Toplam	146	100
Eğitim	İlköğretim	6	4,1
	Lise	19	13
	Lisans	93	63,7
	Lisansüstü	28	19,2
	Toplam	146	100
Aynı iş yerindeki çalışma süreleri	1 ve Altı	22	15,1
	2-5	49	33,6
	6-10	34	23,3
	11 ve Üzeri	41	28,1
	Toplam	146	100

4.2. Hipotez Testleri

Psikolojik güçlendirme ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin belirlenmesi için bu değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalamaları hesaplanmıştır. Ortalama değer psikolojik güçlendirme için 4,10 Çalışmaya tutkunluk için ise 4,01 olarak gerçekleşip tüm alt boyutlarda da ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon analizi bulguları ile ortalama ve standart sapma verileri Tablo 3'de sunulmuştur. Sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve adanmışlık alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır. Öte yandan psikolojik güçlendirmenin diğer alt boyutları olan yeterlilik, özerklik ve etki ile çalışmaya tutkunluğun alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3. Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Psikolojik Güçlendirme	4,10	0,73	1								
2.Anlamlılık	4,41	0,77	0,843**	1							
3.Yeterlilik	4,47	0,71	0,788**	0,780**	1						
4.Özerklik	3,83	0,92	0,898**	0,657**	0,541**	1					
5.Etki	3,69	1,03	0,849**	0,508**	0,469**	0,778**	1				
6.Çalışmaya Tutkunluk	4,01	0,73	0,745**	0,776**	0,695**	0,626**	0,485**	1			
7.Dinçlik	3,95	0,77	0,779**	0,777**	0,678**	0,683**	0,541**	0,941**	1		
8.Yoğunlaşma	3,89	0,80	0,586**	0,615**	0,593**	0,457**	0,377**	0,921**	0,774**	1	
9.Adanmışlık	4,23	0,78	0,728**	0,794**	0,680**	0,622**	0,438**	0,937**	0,860**	0,785**	1

*p<0,05 (Çift Yönlü); **p<0,01 (Çift Yönlü)

“H₁: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun dinçlik alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.” Hipotezi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler arasında, çoklu bağlantı durumunun olup olmadığı belirlenmelidir. Çünkü, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olması durumunda modelde belirli sorunlarla karşılaşmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 155). Tablo 3’de korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, bağımsız değişkenler arasındaki r katsayıları içerisinde 0.7’den büyük değerler olduğu için çoklu bağlantı olma riskine karşılık VIF değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin ortalama VIF değerinin 10’u geçmesi durumu ise çoklu bağlantı olarak yorumlanmaktadır (Gujarati, 2009). Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık için oluşturulan çoklu doğrusal regresyon analizlerinde en yüksek VIF değerinin 3,189 olması ve bu değer 10’dan küçük olması nedeniyle çoklu bağlantı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde p değeri 0,05’ten büyük olan etki alt boyutu, modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için analiz dışında bırakılarak test tekrarlanmıştır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016: 170). Korelasyon analizinde etki ve dinçlik boyutları arasında bir ilişkisi bulunmasına rağmen, regresyon analizinde iki değişken arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Etki boyutunun çıkarılmasından sonra tekrarlanan test sonuçları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Dinçlik Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Dinçlik				
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	VIF
Anlamlılık	0,458	5,259	0,000	3,189
Yeterlilik	0,161	2,056	0,042	2,561
Özeklik	0,295	4,550	0,000	1,767

R= 0,816; R Square=0,667; F değeri=93,333; p değeri=0,000

Buna göre psikolojik güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik ve özerklik alt boyutları çalışmaya tutkunluğun dinçlik alt boyutunu %66,7 oranında açıklamaktadır. Beta değerleri incelediğinde alt boyutlar arasında en açıklayıcı boyut %45,8 ile anlamlılıktır (Özerklik=%29,5, Yeterlilik=%16,1).

“H₂: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.” Hipotezi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Yoğunlaşma Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Yoğunlaşma				
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	VIF
Anlamlılık	0,390	3,780	0,000	2,551
Yeterlilik	0,289	2,801	0,006	2,551

R= 0,642; R Square=0,412; F değeri=49,302; p değeri=0,000

p değeri 0,05’ten büyük olan özerklik ve etki alt boyutları, modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için analiz dışında bırakılarak test tekrarlanmıştır. Buna göre psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik alt boyutları çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu %41,2 oranında açıklamaktadır. Beta değerleri incelediğinde alt boyutlardan anlamlılık %39, yeterlilik ise %28,9 oranında açıklayıcıdır.

“H₃: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları çalışmaya tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.” Hipotezi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Adanmışlık Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Adanmışlık				
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	VIF
Anlamlılık	0,679	10,241	0,000	1,760
Özerklik	0,175	2,647	0,009	1,760

R= 0,805; R Square=0,648; F değeri=129,846; p değeri=0,000

p değeri 0,05’ten büyük olan yeterlilik ve etki alt boyutları, modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için analiz dışında bırakılarak test tekrarlanmıştır. Buna göre psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve özerklik alt boyutları çalışmaya tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu %64,8 oranında açıklamaktadır. Beta değerleri incelediğinde alt boyutlardan anlamlılık %67,9 özerklik ise %17,5 oranında açıklayıcıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın amacı, iş görenlerin güçlendirme algıları ile çalışmaya tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi, ilgili değişkenlerin alt boyutları seviyesinde açıklığa kavuşturmadır. Bu kapsamda, 146 sağlık sektörü çalışanından veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda korelasyon analizi ile elde edilen bulgular, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluğun alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizine göre ise psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun tüm çalışmaya tutkunluk alt boyutlarının öncülü olduğu, etki alt boyutunun ise hiç bir çalışmaya tutkunluk alt boyutun öncülü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ortalama değerler bazında çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutunun en düşük değeri aldığı, adanmışlık boyutunun ise en yüksek değeri aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Salanova vd.'nin (2005) hizmet sektörü çalışanları; Laschinger, Wilk, Cho ve Greco'nun (2009) ise hemşireler üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çalışanların örgüt içindeki güçlendirme algılarında, yaptıkları işe dair etki boyutu en düşük değeri alırken, işle ilgili faaliyetler için yeterli yetkinlikte olmalarına olan inançları ise en yüksek değeri aldığı sonuçlarına ulaşıp, konu dahilinde Jose ve Mampilly'nin (2014) araştırmalarının bulgularıyla birebir aynı olduğu gözlemlenmiştir.

Psikolojik güçlendirme ile çalışmaya tutkunluk için alan yazın incelendiğinde, mevcut çalışmanın, iki değişkenin alt boyutlarının birbirlerine olan ilişkilerinin incelendiği ilk çalışma olduğu düşünülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun çalışmaya tutkunluğun tüm alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarının öncülü olduğu tespit edilmiştir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar işlerine karşı daha fazla anlam hissederler (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004) ve anlamlılık bir kişinin kendi fikir veya standartlarıyla bağlantılı olarak değerlendirdiği bir çalışma hedefinin veya amacının değeridir (Thomas ve Velthuse, 1990). Dolayısıyla yapılan işe karşı duyulan anlamın çalışanların motivasyonunu ve çalışmaya olan ilgisini arttırmak için bir yöntem olarak görüldüğü ve tutkunlukla sonuçlandığını da belirtilmektedir. (Nelson ve Simmons, 2003; May, Gilson ve Harter, 2004; Oliver ve Rothmann, 2007). Çalışmada psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının öncülü olduğu da tespit edilmiştir. İş ile ilgili hedeflere ulaşmak için yetkin ve kendinden emin hissetmek, içsel motivasyon ve mutluluğun artmasıyla ilişkilidir (Ryan ve Deci, 2001). İşlerine tutkun çalışanlar ise kendilerini iş talepleri yerine getirebilecek durumda görmektedirler (Llorens, Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2007). Bununla beraber Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) çalışmalarında yetkinlik ve tutkunluk arasında güçlü bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir.

Regresyon analizi sonuçlarında ulaşılan diğer bir tespit ise psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve adanmışlık boyutlarının öncülü olduğudur. Özgür irade ile seçilen hedefler iyi içselleştirilirler ve özerktirler (Ryan, Huta ve Deci, 2008). Çalışanların kendileri tarafından onayladığı hedefler çalışmaya tutkunluğu arttırmaktadır. Öte yandan özerk olmayan hedefler

etkin bir şekilde tanıtılsa bile aynı etkiyi göstermemektedir (Ryan ve Deci, 2001). Zaten Talep – Kaynak Modeline göre de, otonomi gibi iş kaynakları motivasyonel bir süreç başlatır ve çalışmaya tutkunluğa neden olmaktadır (Bakker, Demerouti ve Lieke, 2012). Son olarak, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun çalışmaya tutkunluğun boyutlarında bir öncül olarak değerlendirilemeyeceği tespit edilmiştir. Her ne kadar, etki, çalışanların eylemlerinin örgütlerinde farklılık yarattığına olan inancını içerip, çalışmaya tutkunluk için katkı sağladığı görüşü (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997) olsa da, Albrecht ve Andreetta (2011) etki ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi destekleyecek kanıt sayısının yetersiz olduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üzerinde yarattığı olumlu etkilerden dolayı yöneticilerin çalışanların güçlendirme algılarını arttıracak faaliyetlere yer vermesi önemlidir. Çünkü yöneticiler iş ortamında tutkunluğun yaratılmasında hayati önem taşımaktadırlar (Greco, Laschinger ve Wong, 2006). Bu faaliyetlerde anlamlılık, yeterlilik ve özerklik boyutlarının üzerine odaklanılmalıdır. Yöneticiler çalışanların işlerine atfettikleri değeri arttırmaları için gereken desteği sağlayıp, olumlu bir çalışma ortamını yaratmalı (May vd., 2004), çalışanların yeterliliklerini geliştirmek için çeşitli eğitimler yürütmeli ve özerk karar almaları için teşvik etmelidirler (Gagne ve Deci, 2005).

Bu bilgiler doğrultusunda, sağlık sektörü yöneticilerine psikolojik güçlendirme konusunda duyarlılıklarını arttıracak eğitimler verilebilir. Bu eğitimler vasıtasıyla sektör yöneticileri; çalışanların bağımsız karar verebilmelerini cesaretlendirerek, işlerine atfettikleri değerini yükseltmesini sağlayarak ve mesleki yönden yeterli oldukları konusunda inançlarını destekleyerek onları psikolojik yönden güçlü kılabilirler. Diğer bir taraftan, resmi ve özel sağlık kuruluşlarında çalışmaya tutkunluk düzeylerinin artırılması amacıyla, psikolojik güçlendirmenin anlaşılması ve uygulanması adına yeni düzenlemeler yapılabilir.

Psikolojik güçlendirme ile çalışmaya tutkunluk ilişkisine odaklanan bu çalışma, benzer konularda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmaktadır. Ancak araştırmanın bulguları değerlendirilirken çeşitli sınırların varlığı göz ardı edilmemelidir. Bulguların genelleştirilmesi için araştırma farklı sektörlerde tekrarlanmalı ve daha geniş bir örnekleme oluşturulmalıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda demografik değişkenlerin etkisinin ve çalışmaya tutkunluğun diğer öncüllerinin sorgulanmasının faydalı olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Albrecht, S.L. ve Andreetta, M. (2011) “The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers: Test of a Model”, *Leadership in Health Services*, 24(3): 228–237.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009) “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004) “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Bakker, A. B. (2011) “An Evidence-Based Model of Work Engagement”, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2013) “Creativity and Charisma among Female Leaders: The Role of Resources and Work Engagement”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2760-2779.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Lieke, L. (2012) “Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness”, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555-564.
- Bhatnagar, J. (2012) “Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian context”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 928-951.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. ve Barua, M. K. (2012) “Relationships between Occupational Self Efficacy, Human Resource Development Climate, and Work Engagement”, *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8): 370-383.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988) “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldry, C. (1996) “Empowerment: the Power to do What?”, *Industrial Relations Journal*, 27(2): 143-154.
- Çağlar, E.S. (2011) “The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goal”, *Doctoral Thesis, Marmara University, İstanbul.*
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001) “The Job Demands-Resources Model of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499.
- Doğan, E. (2002) “Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri”, *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013) “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012) “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.

- Eyiusta, C. M. (2015) “İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(2015): 68-78.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005) “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362.
- Gkorezis, P. ve Petridou, E. (2012) “The Impact of Extrinsic Rewards on Nurses Psychological Empowerment: The Case of Health Care in Greece”, *Department of Economics, Aristotle University, Greece*.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. ve Wong, C. (2006) “Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/burnout”, *Nursing Leadership*, 19(4): 41-56.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011) “Performance Management and Employee Engagement”, *Human Resource Management Review*, 21(2): 123-136.
- Gujarati, D. N. (2009) “Basic Econometrics”, *Noida, India: Tata McGraw-Hill Education*.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Hernandez, J. S., Dale, J. C., Bennet, K. E. ve Varkey, P. (2010) “Challenges and Opportunities for Medical Directors in Pathology and Laboratory Medicine: Standardization, İntegration, and İnnovation”, *American Journal of Clinical Pathology*, 133(1): 8-13.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2008) “A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement and Organizational Commitment”, *Journal of Business and Leadership: Research, Practice and Teaching*, (2): 51-59.
- Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2014) “Psychological Empowerment As A Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation”, *Global Business Review*, 15(1): 93-104.
- Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2015) “Relationships among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3): 231-250.
- Kahn, W. (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kanter, R. M. (1993) “Men and Women of the Corporation”, *Basic books*.
- Kimura, T. (2011) “Empowerment, PO Fit, and Work Engagement: A Mediated Moderation Model”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38: 44-58.

- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006) “Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences”, *Equal Opportunities International*, 25(4): 299-310.
- Kurtpınar, M. (2011) “Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. Ve Wilk, P. (2004) “A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J. ve Greco, P. (2009) “Empowerment, Engagement and Perceived Effectiveness in Nursing Work Environments: Does Experience Matter?”, *Journal of Nursing Management*, 17: 636-646.
- Lin, C. P. (2010) “Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory”, *Journal of Business Ethics*, 94(4): 517-531.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. ve Salanova, M. (2007) “Does A Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?”, *Computers in Human Behavior*, 23(1): 825-841.
- MacLeod, D. ve Clarke, N. (2009) “Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement: a Report to Government”, London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001) “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004) “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement Of The Human Spirit at Work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Metin, U. B. (2010) “The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism”, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Nelson, D. L. Ve Simmons, B. L. (2003) “Health Psychology and Work Stress: A More Positive Approach”, *Handbook of Occupational Health Psychology*, 2: 97-119.
- Nel, T., Stander, M. W. Ve Latif, J. (2015) “Investigating Positive Leadership, Psychological Empowerment, Work Engagement And Satisfaction With Life in A Chemical Industry”, *SA Journal Of Industrial Psychology*, 41(1): 1-13.
- Olivier, A. L. Ve Rothmann, S. (2007) “Antecedents of Work Engagement in a Multinational Company”, *SA Journal Of Industrial Psychology*, 33(3): 49-56.

- Öner, Z.H. (2008) “The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sende of Coherence and Job Complexity on The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement”, (Doctoral Thesis), Marmara University, Istanbul.
- Quiñones, M., Van Den Broeck, A. Ve De Witte, H. (2013) “Do Job Resources Affect Work Engagement via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis”, *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(3): 127-134.
- Regan, L. C. Ve Rodriguez, L. (2011) “Nurse Empowerment from A Middle-Management Perspective: Nurse Managers' and Assistant Nurse Managers' Workplace Empowerment Views”, *The Permanente Journal*, 15(1): E101.
- Ryan, R. M., Huta, V. Ve Deci, E. L. (2008) “Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia”, *Journal Of Happiness Studies*, 9: 139-170.
- Saks, A. M. (2006) “Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*”, 21(7): 600-619.
- Saks, A. M. Ve Gruman, J. A. (2011) “Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics”, *Journal of Managerial Psychology*, 26(5): 383-402.
- Schaufeli, W. B. Ve Bakker, A. B. (2004) “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*”, 25(3): 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. Ve Van Rhenen, W. (2009) “How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, And Sickness Absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. Ve Bakker, A. B. (2002) “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Seibert, S. E., Wang, G. Ve Courtright, S. H. (2011) “Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Applied Psychology*, 96: 981-1003.
- Shuck, B., Reio, T.G. Ve Rocco, T.S. (2011) “Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables”, *Human Resource Development International*, 14(4): 427-445.
- Somuncuoğlu, B. A. (2013) “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Soane, E., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. Ve Gatenby, M. (2010) “Managing A Positive Environment: Engagement, Wellbeing and The Role of Meaningfulness”, Paper Presented at Academy of Management Conference, Chicago, IL.
- Spreitzer, G. M. (1995) “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008) “Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment At Work”, *Handbook of Organizational Behavior*, 54-72.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. Ve Nason, S. W. (1997) “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, *Journal Of Management*, 23(5): 679-704.
- Srivastava, P. Ve Bhatnagar, J. (2008) “Talent Acquisition Due Diligence Leading to High Employee Engagement: Case of Motorola India MDB”, *Industrial And Commercial Training*, 40(5): 253-260.
- Stander, M. W. Ve Rothmann, S. (2010) “Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement”, *SA Journal Of Industrial Psychology*, 36(1): 1-8.
- Storm, K. Ve Rothmann, S. (2003) “A Psychometric Analysis of The Utrecht Work Engagement Scale in the South African Police Service”, *SA Journal Of Industrial Psychology*, 29(4):62-70.
- Sürgevil, O., Tolay, E. Ve Topoyan, M. (2013) “Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri”, *Journal Of Yasar University*, 8(31): 5371-5391.
- Thomas, K. W. Ve Velthouse, B. A. (1990) “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of İntrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Turgut, T. (2011) “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25:(3-4).
- Tutar, F. Ve Kılınç, N. (2007) “Türkiye’nin Sağlık Sektöründeki Ekonomik Gelişmişlik Potansiyeli ve Farklı Ülke Örnekleriyle Mukayesesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9: 1-11.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. Ve Schaufeli, W. B. (2009) “Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235-244.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. Ve Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014) “Linking Organizational Trust With Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment”, *Personnel Review*, 43(3): 377-400.