

MENTORLUK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖZ YETERLİLİK ALGISINA ETKİSİ

THE EFFECT OF MENTORING AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON SELF EFFICACY PERCEPTION

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN¹
Arş. Gör. Sezin ÇAKIR²

ÖZ

Mentorluk faaliyetlerinin ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, öğrenme ve örgütsel bağlılık gibi birçok unsuru olumlu yönde etkilediği daha önce yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bu çalışma da mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısı ile ilişkili olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Araştırma Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 103 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir ve bunun sebebi araştırma görevlilerinin danışmanları ile mentorluk ilişkisi içinde olduklarının bilinmesidir. Elde edilen sonuçlarda, mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir; danışmanları ile sağlıklı bir mentorluk ilişkisine sahip olan ve onlar tarafından psikolojik olarak güçlendirilen araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algularının arttığı görülmektedir. Demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçlarında ise araştırma görevlilerinin yaşlarının artmasıyla birlikte öz yeterlilik algularının da arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mentorluk, Psikolojik Güçlendirme, Öz Yeterlilik Algısı

Jel Kodları: M12, M19

ABSTRACT

It has been seen in the previous studies that mentoring and psychological empowerment have positive effects on some issues such as job satisfaction, learning and organizational commitment. The main purpose of this study is to investigate whether there are significant effects of mentoring and psychological empowerment on self efficacy perception. The data were gathered from 103 research assistants working in Atatürk University because it is known that research assistants have mentoring relationship with their consultants. According to the results of the study, mentoring and psychological empowerment have positive effects on self efficacy perception; research assistants who have good mentoring relationships with their consultants and who have been psychologically empowered have high self efficacy perceptions. Also according to demographic analysis research assistants who are older have higher self efficacy perception.

Keywords: Mentoring, Psychological Empowerment, Self Efficacy Perception

Jel Codes: M12, M19

1. GİRİŞ

Kariyer sürecinin başında olan her birey hem kendi becerilerini geliştirme hem de örgüte uyum sağlama konusunda desteğe muhtaçtır. Bu süreçte çalışanın örgüt içinde kuracağı her ilişki gelecek başarılar için yaşamsal öneme sahiptir. Bu ilişkilerin sağlıklı ilerlemesi ve arzu

¹ Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oiscan@atauni.edu.tr

² Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sezin.cakir@atauni.edu.tr

edilen olumlu çıktılarının sağlanması başka birçok unsurdan etkilendiği gibi doğru uygulanan mentorluğa ve psikolojik güçlendirmeye de son derece bağlıdır.

Günümüzde mentorluk hem kurumlara hem de bireylere fayda sağlayan unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. Bunun temel sebebi mentorluğun özellikle genç ve yeni çalışanların çalıştıkları kuruma ve o kurumun kültürüne uyum sağlayabilmelerindeki rolüdür. Mentorlukta söz konusu olan karşılıklı etkileşim iki tarafa da fayda sağlamakla beraber mentorların aktardıkları deneyimleri ve sergiledikleri yol göstericilik rolleri sayesinde çalışanların örgüte duydukları bağlılığın artması, öğrenmenin hızlanması, iş tatmininin artması ve performans yükselmesi gibi olumlu çıktılar söz konusudur.

Bireyin işini anlamlı görmesi, kendi yeteneğine duyduğu güven, işin yapılaş şekli ile ilgili karar verme özgürlüğü ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin olması unsurlarının bir bileşimi olan psikolojik güçlendirmenin temel bir motivasyon kaynağı olması dikkate alındığında çalışanların işleriyle ilgili çıktılarının sadece yöneticilerin desteği ile değil aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin miktarı ile de ilgili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalışanlar için referans noktası oluşturmaları sebebiyle hem mentorluk hem de psikolojik güçlendirme gibi pozitif rolleri sergilemeleri çalışanların da aynı paralelde tutum sergilemelerini sağlayacaktır. Öz yeterlilik algısı da bu pozitif rollerden etkilenmesi muhtemel olan unsurlardandır.

Temelde kişinin kendi kapasitesine dair inancını ifade eden öz yeterlilik algısı; faaliyetlerin planlanması, gerekli becerilerin tespit edilmesi, karşılaşılan zorluklarla mücadele edilmesi, faaliyetlerin tamamlanmasını kapsayan bir süreci içerdiği için ve bütün bu süreç boyunca bireyin dış etkenlere açık olması sebebiyle kendisiyle ilgili algısının maruz kalınan etkiler sonucunda değişmesi ihtimali söz konusudur. Bu noktada örgütsel başarı açısından çalışanların öz yeterlilik algılarının etkilenebileceği unsurları doğru analiz etmek gerekmektedir.

Hem mentorluğun hem de psikolojik güçlendirmenin uygulandığı akademik ortamlarda akademisyenlerin öz yeterlilik algıları yani kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebileceklerine dair inançları nasıl etkilenmektedir? Bu sorudan yola çıkarak gerçekleştirilen çalışmanın amacı; mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu incelemenin araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilmesinin sebebi; araştırma görevlilerinin danışmanları ile mentorluk ilişkisi içinde olduklarının bilinmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mentorluk

Mentor kelimesinin kökeni mitolojiye dayanmaktadır. Homeros'un destanı Odesa'da belirtildiğine göre İthake Kralı Ulysses savaşa gitmeden önce oğlu Telemachus'u en yakın arkadaşı Mentor'a emanet etmektedir. Bu davranışın amacı çok uzun yıllar devam eden savaş süresince Mentor'un prensi eğitmesini ve yetiştirmesini sağlamaktır (Allen ve Eby, 2010:7). Mentorluk kavramının günümüze yansımaları; insan potansiyelinin geliştirilmesi, kariyer yönünden bireylere destek verilmesi ve kurum kültürünün aktarılması şeklinde olmaktadır. Mentorluk kavramı zamanla örgütü destekleyen, önemli konulardaki deneyimleri vasıtasıyla örgüt çalışanlarının kariyer gelişimine yardımcı olan, onlara rehberlik yapan kişiler için kullanılmaya başlanmıştır (Thomson, 1998:153).

Mentorluk kavramını ilk ele alanlardan Levinson'a göre bu süreç; deneyimi az çalışanın kariyer gelişiminde çok önemli izler bırakan bir ilişkiyi içermektedir ve bu ilişki çalışanın özsaygısının ve iş kimliğinin gelişiminde de anahtar rol oynamaktadır (İbrahimoglu, 2013:144). Levinson bu kadar önemli bir kavramın resmi rollerle değil ilişkinin karakteri ve sağladığı katkılar açısından ele alınması gerektiğini belirterek konuya farklı bir yaklaşım geliştirilmesini sağlamıştır (Johnson, 2007:6). Geliştirilen tüm yaklaşımlar ışığında en genel tanımıyla mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere danışmanlık yaparak; bu bireylerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olmalarını içeren süreçtir (Özkalp vd., 2006:57).

Mentorluk faaliyetleri sahip olunan fonksiyonlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Kram, kamu sektöründe çalışan on sekiz yönetici ile yaptığı mülakatları içeren çalışması sonucunda mentorun yerine getirdiği iki çeşit işlev belirlemiştir. İlki destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, bilgilendirme, becerileri geliştirecek görevler verme ve koruma faaliyetlerini içeren kariyer işlevidir. İkincisi ise rol model olma, çalışanın kabulünü ve benimsemesini sağlama, danışmanlık ve arkadaşlık faaliyetlerini içeren psiko-sosyal işlevdir (Kram, 1983:614).

2.2. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme son yıllarda oldukça popüler hale gelen bir yönetim uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirme kavramının bu popülerliğinin yanı sıra psikolojik güçlendirme kavramı da son dönemlerde birçok çalışmada ele alınmaya başlanan önemli bir kavram olması yönüyle dikkat çekmektedir.

Psikolojik güçlendirme kişinin iş çevresi tarafından şekillendirilen ve işteki rolüyle ilgili yönelimlerini yansıtan motivasyonel bilişler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Lee, 2009:273). Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirme, örgütteki güçlendirme müdahalelerinin başarılı olması için çalışanlar tarafından deneyimlenmesi gereken psikolojik bir durumdur (Spreitzer, 1995:1444). Yine Spreitzer güçlendirmeyi şekillendiren unsurların, çalışanların güçlendirilmesi adına yapılan uygulamalara dayalı olarak ortaya çıkan objektif gerçeklerden ziyade, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algıları olduğunu belirtmiştir (Yürür ve Demir, 2011:313).

Psikolojik güçlendirimin temelinde kişinin kendine olan inancının geliştirilmesi yatmaktadır ve kavram kişinin işini anlamlı bulması, kendini işi üzerinde yeterli hissetmesi, işi hakkında karar verebilme hakkına sahip olduğunu ve işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir (Spreitzer vd., 1999:514). Bu noktada önem kazanan konu bireyin bu unsurlara ilişkin algılamasıdır. Bu unsurlardan herhangi biri ile ilgili algısı olumsuz ise kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Örneğin yaptığı işi anlamlı bulmayan bir kişi, işi üzerinde karar verebilme hakkına sahip olsa ve kendi yetenekleri ile ilgili değerlendirmeleri yüksek olsa dahi kendini güçlendirilmiş olarak algılaması mümkün olmayacaktır (Bozkurt, 2009:480).

Psikolojik güçlendirme sonucu çalışanlarda önemli davranışsal değişiklikler gözlenmektedir; kişilerin kendine olan güvenlerinin ve öz yeterliliklerinin artması, daha kaliteli hizmet sunmaları, kişisel gelişim için istekli olmaları ve fırsatlar bulmaları, karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk almaları sağlanmaktadır (Toplu ve Akça, 2013:225).

2.3. Öz Yeterlilik Algısı

Öz yeterlilik kavramı, insan davranışının önemli bir belirleyicisi olarak Sosyal Bilişsel Kuram kapsamında (Bandura ve Adams, 1977:287) tanımlanmış ve daha sonra bu kavramı ele alan pek çok çalışma yapılmıştır.

Öz yeterlilik algısı, kavramı ilk ele alan Bandura tarafından kişinin, kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı olarak tanımlanmıştır ve öz yeterliliği yüksek olan bireylerin ayırt edici özelliğinin başarısızlıklar karşısında çabuk toparlanıp eylemlerinde ısrarcı olmaları olarak açıklanmıştır (Bandura, 2005:307). Öz yeterlilik konusundaki inançlar, kişinin gerçekte sahip olduğu kapasite ya da becerileri yansıtmamaktadır, belirli koşullar altındaki kapasitesi ile ilgili inançlarını ifade etmektedir dolayısıyla kişilerin gerçekte sahip oldukları beceriler ile öz yeterlilik inancı arasında farklılıklar olabilmektedir (Bolat, 2011:256).

Öz yeterlilik algısının kaynakları; önceki deneyimler, kişisel olarak benzer özellikleri taşıyan diğer insanların başarı örnekleri, çevreden gelen olumlu geribildirimler ve olumlu duygu durumudur (Bandura, 1995:3). Kişilerin, yaşamları süresince edindikleri tecrübelerle bağlı olarak yeteneklerine ilişkin inançlar geliştirmektedirler ve sahip oldukları bu öz yeterlilik inançları arttıkça, davranış değişiklikleri gözlemlemek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda birçok açıdan bireyin davranışlarını etkileyen öz yeterlilik algısı, klinik psikolojiden örgütsel psikolojiye kadar bireysel gelişimin söz konusu olduğu pek çok alana konu oluşturmaktadır (Çetin, 2011: 74).

2.4. Mentorluk ve Öz Yeterlilik Algısı İlişkisi

Araştırmacılar (Baranik vd. 2010; Burk ve Eby, 2010), mentorla birlikte çalışan iş görenlerin iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyelerde olduğunu belirleyerek, öznel ve nesnel kariyer hedeflerine ulaşmada, kişisel sorun ve şikayetlerin azalmasında, daha etkili uyumun sağlanmasında mentorluk ilişkisinin potansiyel önemini ortaya koymuşlardır.

Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz (2006), mentorluğun bireysel ve kurumsal katkıları olduğu tespit etmişlerdir. İbrahimoglu (2013) çalışmasında mentorluğun öz etkinliği artırdığı sonucunu elde etmiştir. Flood (2012), mentorluğun öz yeterliliği artırdığını tespit etmiştir. Saffhold da (2005) çalışmasında mentorluğun öz yeterlilik algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bu çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Mentorluğun öz yeterlilik algısını artırıcı bir etkisi vardır

2.5. Psikolojik Güçlendirme ve Öz Yeterlilik Algısı İlişkisi

Psikolojik güçlendirmeyi ele alan araştırmalar kavramın birçok olumlu iş çıktısı sağladığını sonucunu elde etmişlerdir. Örneğin, Wang ve Lee (2009), psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Yürür ve Demir (2011), çalışmalarında psikolojik güçlendirmenin adalet algısını artırdığını ifade etmişlerdir. Borghei, Jandaghi, Matin ve Dastani (2010), güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Tolay, Sürgevil ve Topoyan'ın (2012) çalışmalarında güçlendirmenin bağlılık ve iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Conger ve Kanungo (1988) ve Jha (2013), gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda psikolojik güçlendirme ile öz yeterlilik algısı arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Spreitzer ve Quinn (2001), güçlendirilmiş bireylerin kendilerini işleri konusunda daha yeterli gördükleri sonucunu elde etmişlerdir. Ngang (2012) da çalışmasında psikolojik güçlendirme ile öz yeterlilik algısı arasında güçlü ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Bu çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısını artırıcı bir etkisi vardır

3. ARAŞTIRMA

3.1. Amaç

Araştırmanın amacı; danışmanlar tarafından uygulanan mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilmesinin sebebi; sahip olunan bilgi ve becerilerin aktarılması süreci olan mentorluğun en çok uygulandığı ortamlardan birinin üniversiteler olmasıdır. Akademisyenlik, mentorluk sürecini en iyi yaşayan ve bu sürece en iyi örnek olan mesleklerden biridir. İşe başladığı günden itibaren kariyer basamaklarında yardım bekleyen araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algılarının doğru uygulanan mentorluk ve psikolojik güçlendirme vasıtasıyla artacağı düşüncesi ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.2. Yöntem ve Kapsam

Araştırmada mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı mentorluk, psikolojik güçlendirme ve öz yeterliliğe ilişkin üç ayrı ölçekten oluşmaktadır. Mentorluğu ölçmek amacıyla Noe tarafından geliştirilen ölçek (Noe, 1988) kullanılmıştır. Ölçekteki sorulardan bazıları “Danışmanın gelişmem için beni teşvik etmiştir”, “Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde danışmanım bana yardımcı olur”, “Danışmanım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır” şeklindedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Spreitzer tarafından geliştirilen ölçek (Spreitzer, 1995) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan sorulardan bazıları şöyledir; “İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir”, “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim”, “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim”.

Öz yeterliliği ölçmek amacıyla Sherer tarafından geliştirilen ölçek (Sherer vd., 1982) kullanılmıştır. Ölçekteki sorulardan bazıları “Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanıyorum”, “Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım”, “Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girerim” şeklindedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır; mentorluk ölçeğine ilişkin güvenilirlik değeri ,955, psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik değeri ,826 ve öz yeterlilik ölçeğine ilişkin güvenilirlik değeri ,893 olarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda mentorluk ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinde ortaya çıkan boyutlar ve bu boyutlar altında toplanan sorular orijinal ölçeklerdeki boyutlarla birebir örtüşürken, öz yeterlilik algısına dair ortaya çıkan boyutlar orijinal ölçekle örtüşmekle beraber bazı soruların orijinal ölçekten farklı boyutlar altında toplandığı görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle boyutların isimlendirilmeleri orijinal ölçeklerle aynı olarak kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin elde edilen boyutlar şöyledir:

- Mentorluk boyutları; kariyer işlevi (örgütte gelişme fırsatı yakalama, çalışma ile ilgili zorlukları öğrenme) ve psiko-sosyal işlev (çalışanın yeteneklerini keşfetmesi, öz değerlerinin artması),
- Psikolojik güçlendirme boyutları; anlam (bir görevin amacının çalışan açısından değeri), yeterlilik (iş iyi yapabilme konusunda yeteneklere duyulan güven), özerklik (işin yapılış şekli ile ilgili karar verme özgürlüğü) ve etki (çalışanın örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğunu düşünmesi),
- Öz yeterlilik algısı boyutları ise başlama, yılmama ve sürdürme çabası-ısrar.

Üç ölçeğe ilişkin olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 1: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

	1.faktör yükü	2. faktör yükü	3. faktör yükü	4. faktör yükü
Faktör 1. Etki				
32.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür	,871			
33.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim	,897			
34.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar ile ilgili sözüm geçer	,916			
Cronbach Alpha ($\alpha = ,902$)				
Faktör 2. Özerklik				
29.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim		,846		
30.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim		,867		
31.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim		,768		
Cronbach Alpha ($\alpha = ,842$)				
Faktör 3. Anlam				
23.Yaptığım iş benim için çok önemlidir			,709	
24.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir			,833	
25.Yaptığım iş benim için anlamlıdır			,898	
Cronbach Alpha ($\alpha = ,782$)				
Faktör 4. Yeterlilik				
26. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum				,861
27.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim				,894
28.İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim				,622
Cronbach Alpha ($\alpha = ,775$)				

Tablo 2: Mentorluk Ölçeği Faktör Analizi

	1.faktör yükü	2.faktör yükü
Faktör 1. Kariyer İşlevi		
1.Danışmanım ile onun mesleğinde yaşadığı deneyimleri paylaştım	,749	
2.Danışmanım gelişmem için beni teşvik etmiştir	,679	
3.Danışmanım kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir	,833	
4.Danışmanım benimle fikirlerini paylaşır	,790	
5.Danışmanım işimde başarılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir	,851	
6.Danışmanım yaptığım işle ilgili başarımlar konusunda bana geribildirim verir	,731	
7.Danışmanım yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	,743	
8.Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde danışmanım bana yardım etmiştir	,677	
9.Danışmanım bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir	,780	
10.Danışmanım yeni iş arkadaşlarıyla tanışmamda yardımcı olmuştur	,715	
11.Danışmanım gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir	,737	
Cronbach Alpha ($\alpha = ,923$)		
Faktör 2. Psikososyal İşlev		
12.Danışmanımla yaptığım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin olduğunu düşünüyorum		,558
13.Danışmanım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır		,725
14.Danışmanım işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmam için teşvik eder		,805
15.Danışmanım onunla paylaştığım endişe ve duygularımı gizlilikle saklar		,689
16.Danışmanım işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik etmiştir		,509
17.Danışmanım bir birey olarak bana saygı duyar		,699
18.Danışmanım kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerimi sormuştur		,827
Cronbach Alpha ($\alpha = ,881$)		

Tablo 3: Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği Faktör Analizi

	1.faktör yükü	2.faktör yükü	3.faktör yükü
Faktör 1. Başlama			
35.Bir iş çok karmaşık görünse bile onu denemekten kaçınmam	,746		
36.Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınmam	,776		
37.Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanıyorum	,780		
38.Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınmam	,706		
39.Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada genelde başarılı olurum	,527		
41.Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelirim	,678		
Cronbach Alpha ($\alpha = ,869$)			
Faktör 2. Yılmama			
40.Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam bile vazgeçmem		,561	
42.Hiçbir şeyi yarım bırakmam		,730	
43.Bir işe hep zamanında başlarım		,724	
46.Kolayca pes etmem		,466	
47.Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım		,716	
50.Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim		,776	
Cronbach Alpha ($\alpha = ,815$)			
Faktör 3. Sürdürme çabası - ısrar			
44.Kendine güvenen biriyim			,672
48.Yeteneklerime her zaman çok güvenirim			,728
49.Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım			,684
51.Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir			,826
Cronbach Alpha ($\alpha = ,695$)			

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Söz konusu analizlere ilişkin sonuçlara bulgular bölümünde yer verilmektedir.

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nden alınan bilgiye göre toplam araştırma görevlisi sayısı 905'tir. Dağıtılan 300 anketten 120 tanesi geri dönmüş, çalışmada ise 103 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Bulgular

Mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada söz konusu değişkenlerle ilgili anket çalışması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir ve bu değerlendirme sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 4: Araştırma Görevlilerine İlişkin Demografik Bulgular

ÖZELLİK		F	%
Cinsiyet	Kadın	46	44,7
	Erkek	57	55,3
Yaş	22-31	85	82,5
	32-41	18	17,5
Kariyer	Yüksek Lisans Ders	3	2,9
	Yüksek Lisans Tez	25	24,3
	Doktora Ders	16	15,5
	Doktora Yeterlik	10	9,7
	Doktora Tez	49	47,6

Tablo 1’de görüldüğü üzere anketi cevaplandıran 103 araştırma görevlisinin % 44,7’si kadın, % 55,3’ü erkektir. Katılımcıların % 82,5’i 22-31 yaş aralığında %17,5’i ise 32-41 yaş aralığındadır. Araştırma görevlilerinin kariyer aşamaları şöyledir; % 2,9’u yüksek lisans ders aşamasında, % 24,3’ü yüksek lisans tez aşamasında, % 15,5’i doktora ders aşamasında, % 9,7’si doktora yeterlilik aşamasında ve % 47,6’sı doktora tez aşamasındadır.

Tablo 5: Danışmanlara İlişkin Demografik Bulgular

ÖZELLİK		F	%
Cinsiyet	Kadın	12	11,7
	Erkek	91	88,3
Yaş	27-36	4	3,9
	37-46	50	48,5
	47-56	41	39,8
	57-66	8	7,8
Unvan	Yardımcı Doçent	15	14,6
	Doçent	27	26,2
	Profesör	61	59,2

Tablo 2’de görüldüğü üzere anketi cevaplandıran araştırma görevlilerinin danışmanlarının % 11,7’si kadın, % 88,3’ü erkektir. Danışmanların % 3,9’u 27-36 yaş aralığında, %48,5’i 37-46 yaş aralığında, % 39,8’i 47-56 yaş aralığında ve % 7,8’i 57-66 yaş aralığındadır. Danışmanların unvanları ise şöyledir; % 14,6 yardımcı doçent, % 26,2 doçent ve % 59,2 profesör.

3.3.2. Mentorluk ile Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısı İle İlişkisi

Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile öz yeterliliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Mentorluk ve öz yeterlilik ilişkisine ilişkin sonuçlar Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 6: Mentorluk ile Öz Yeterlilik Algısı İlişkisi

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
(1) Mentorluk kariyer işlevi	1				
(2) Mentorluk psiko-sosyal işlev	,862**	1			
(3) Öz yeterlilik başlama	,099	,044	1		
(4) Öz yeterlilik yılmama	,346**	,387**	,529**	1	
(5) Öz yeterlilik sürdürme çabası-ısrar	,212*	,144	,617**	,447**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 3’de görüldüğü gibi korelasyon analizi sonucunda mentorluğun kariyer işlevi ile öz yeterliliğin yılmama ve sürdürme çabası-ısrar boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Mentorluğun psiko-sosyal işlevi ile öz yeterliliğin sürdürme çabası-ısrar boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mentorluğun ve öz yeterliliğin bütün boyutları arasında anlamlı ilişki olmamasının sebebi kişilerin kendi yeteneklerine olan güvenlerinin ve bir işi başarabileceklerine dair inançlarının danışmanlarının mentorluk yaklaşımlarının sadece bazı boyutlarından etkilendiğini göstermektedir. Kişinin geçmiş deneyimlerinden ve başarılarından etkilenen öz yeterlilik algısı, kişide olumlu veya olumsuz bir şekilde yerleşmiş ise bu algının danışmanları ile kurdukları mentorluk ilişkisinin etkisiyle tamamen değiştiğini söylemek mümkün değildir.

Tablo 7: Psikolojik Güçlendirme İle Öz Yeterlilik Algısı İlişkisi

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5	6	7
(1) Psikolojik güçlendirme anlam	1						
(2) Psikolojik güçlendirme yeterlilik	,235*	1					
(3) Psikolojik güçlendirme özerklik	,284**	,347**	1				
(4) Psikolojik güçlendirme etki	,191	,211*	,391**	1			
(5) Öz yeterlilik başlama	,146	,448**	,513**	,292**	1		
(6) Öz yeterlilik yılmama	,377**	,316**	,405**	,234*	,529**	1	
(7) Öz yeterlilik sürdürme çabası-ısrar	,101	,445**	,313**	,265**	,617**	,447**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Korelasyon analizi sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile öz yeterliliğin yılmama boyutu arasında, psikolojik güçlendirmenin yeterlik boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında ve psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

3.3.3. Mentorluğun ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısı Üzerine Etkisi

Tablo 5’de mentorluğun öz yeterlilik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Analizde öz yeterlilik bağımlı değişken, mentorluk ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 8: Mentorluğun Öz Yeterlilik Algısı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken (Öz Yeterlilik)	Bağımsız Değişken					
	Mentorluk Kariyer İşlevi			Mentorluk Psiko-Sosyal İşlev		
	B	t	p	B	t	p
Başlama	,099	,996	,322	,044	,442	,659
R²	,010			,002		
Düzeltilmiş R²	,000			-,008		
F	,992			,196		
Yılmama	,346	3,704	,000	,387	4,221	,000
R²	,120			,150		
Düzeltilmiş R²	,111			,142		
F	13,719			17,813		
Sürdürme çabası-ısrar	,212	2,179	,032	,144	1,458	,148
R²	,045			,021		
Düzeltilmiş R²	,035			,011		
F	4,747			2,124		

Tablo 5'te verilen sonuçlara göre; mentorluğun kariyer işlevi öz yeterliliğin yılmama boyutunun toplam varyansının % 12'sini ($R^2=0,12$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 4,5'ini ($R^2=0,045$) açıklamaktadır. Mentorluğun psiko-sosyal işlevi öz yeterliliğin yılmama boyutunun toplam varyansının % 15'ini ($R^2=0,150$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun ise % 2,1'ini ($R^2=0,021$) açıklamaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin mentorluğa en çok bağlı olan boyutu yılmama olarak karşımıza çıkmaktadır; kendi yeteneklerine güvenerek bir işe başlayan araştırma görevlilerinin zaman içinde bazı zorluklarla karşılaşmaları durumunda yılmadan işe devam etmelerinde danışmanlarının mentorluk davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6'da psikolojik güçlendirme'nin öz yeterlilik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Analizde öz yeterlilik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 9: Psikolojik Güçlendirme'nin Öz Yeterlilik Algısına Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken (Öz Yeterlilik)	Bağımsız Değişken											
	Psikolojik Güçlendirme Anlam			Psikolojik Güçlendirme Yeterlilik			Psikolojik Güçlendirme Özerklik			Psikolojik Güçlendirme Etki		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Başlama	,146	1,478	,142	,448	5,036	,000	,513	6,007	,000	,292	3,071	,003
R²	,021			,201			,263			,085		
Düzeltilmiş R²	,011			,193			,256			,076		
F	2,185			25,360			36,084			9,430		
Yılmama	,377	4,085	,000	,316	3,343	,001	,405	4,457	,000	,234	2,419	,017
R²	,142			,100			,164			,055		
Düzeltilmiş R²	,133			,091			,156			,045		
F	16,684			11,172			19,862			5,853		
Sürdürme çabası-ısrar	,101	1,024	,308	,445	4,991	,000	,313	3,314	,001	,265	2,766	,007
R²	,101			,198			,098			,070		
Düzeltilmiş R²	,010			,190			,089			,061		
F	1,050			24,906			10,983			7,649		

Tablo 6'da verilen sonuçlara göre; psikolojik güçlendirme'nin anlam boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 2,1'ini ($R^2=0,021$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 14,2'sini ($R^2=0,142$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 10'unu ($R^2=0,101$) açıklamaktadır. Psikolojik güçlendirme'nin anlam boyutu ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde öz yeterliliğin anlama en çok bağlı olan boyutları yılmama ve sürdürme çabasıdır yani mentorlukla ilgili olan sonuçlara benzer şekilde; görevini yerine getirirken zorluklarla karşılaşan bir araştırma görevlisi işini anlamlı bulduğu takdirde yılmadan görevini sürdürmektedir.

Psikolojik güçlendirme'nin yeterlilik boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 20'sini ($R^2=0,201$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 10'unu ($R^2=0,100$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının ise % 20'sini ($R^2=0,198$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirme'nin yeterlilik boyutuna en çok bağlı olan boyutu başlama boyutudur çünkü bir araştırma görevlisinin kendi yeteneklerine duyduğu güven arttıkça bir işe başlaması kolaylaşmaktadır.

Psikolojik güçlendirme'nin özerklik boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 26,3'ünü ($R^2=0,263$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 16,4'ünü ($R^2=0,164$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının ise % 10'unu ($R^2=0,164$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirme'nin özerklik boyutuna en çok bağlı olan boyutu başlama boyutudur, bu da göstermektedir ki; bir araştırma görevlisi işini yapma

konusunda karar verme özgürlüğüne sahip olduğunu düşünürse bir işe başlaması kolaylaşmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 8,5'ini ($R^2=0,085$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 5,5'ini ($R^2=0,055$) ve sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 7'sini ($R^2=0,070$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirmenin etki boyutuna en çok bağlı olan boyutları başlama ve sürdürme çabasıdır; bir araştırma görevlisinin örgütsel çıktılarda etkisi olduğunu düşünürse hem işe başlaması kolaylaşmaktadır hem de karşılaştığı zorluklara rağmen görevini sürdürme konusunda ısrarlı davranmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

3.3.4. Kontrol Değişkenleri Açısından Öz Yeterlilik Algısı

Araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılık 32-41 yaş aralığında olan araştırma görevlilerinden kaynaklanmaktadır. Bu yaş grubunda bulunan araştırma görevlilerinin daha fazla deneyim sahibi olmaları ve işin tüm detaylarına hakim olmaları nedeniyle sorumlu oldukları işleri başarılı bir şekilde tamamlayabileceklerine ilişkin algılarının daha güçlü olduğu yorumunda bulunmak mümkündür.

Araştırma görevlilerinin kariyer basamakları açısından öz yeterlilik algıları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Danışmanların yaşları ve cinsiyetleri açısından da araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algılarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir.

4. SONUÇ

Mentorluk ve psikolojik güçlendirme çalışanlarla ilgili örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans artışı gibi olumlu çıktılar alınmasını sağlayan kavramlardır. Özellikle araştırma görevlileri ile danışmanlarının ilişkileri göz önüne alındığında bu kavramların olumlu sonuçlar elde etmedeki önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Öz yeterlilik algısının zamanla deneyimler aracılığıyla gelişen bir inanç olması sebebiyle mentorluk ve psikolojik güçlendirme uygulamalarının kariyerin başlangıcından itibaren kişinin öz yeterlilik algısının gelişmesinde önemli etkenler olduğu düşüncesi ve araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algılarının danışmanlarının mentorluk davranışlarından ve psikolojik güçlendirmeden etkilenip etkilenmediği sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlileri ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin birçok alt boyutunun öz yeterlilik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin mentorluğa en çok bağlı olan boyutunun yılmama olduğu tespit edilmiştir; kendi yeteneklerine güvenerek bir işe başlayan araştırma görevlilerinin zaman içinde bazı zorluklarla karşılaşmaları durumunda yılmadan işe devam etmelerinde danışmanlarının mentorluk davranışlarının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yine psikolojik güçlendirmenin etkisiyle artan öz yeterlilik algısına dair boyutların başlama, yılmama ve sürdürme çabası olduğu ortaya çıkmaktadır; bir araştırma görevlisi işini yapma konusunda karar verme özgürlüğüne sahip olduğunu düşünürse bir işe başlaması kolaylaşmaktadır ve görevini yerine getirirken zorluklarla karşılaşan bir araştırma görevlisi işini anlamlı bulduğu takdirde yılmadan görevini sürdürmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları incelendiğinde sadece yaş değişkeni açısından ve 32-41 yaş aralığında bulunan araştırma görevlilerinden kaynaklanan bir farklılık tespit edilmiştir. Bu yaş grubunda bulunan araştırma görevlilerinin daha fazla deneyim sahibi olmalarının ve işin tüm detaylarına hakim olmalarının onların sorumlu oldukları işleri başarılı bir şekilde tamamlayabileceklerine ilişkin algılarını güçlendirdiği yorumunda bulunmak mümkündür.

Araştırmamızın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; danışmanları ile sağlıklı bir mentorluk ilişkisine sahip olan ve onlar tarafından psikolojik olarak güçlendirilen araştırma görevlilerinin kendi yeteneklerine olan güvenlerinin ve işlerini doğru şekilde yapabileceklerine dair inançlarının arttığı görülmektedir. Öz yeterliliğin kişinin gerçek kapasitesinden ziyade kendi yeteneği ile ilgili kişisel algısını ifade etmesi sebebiyle mentorluk ve psikolojik güçlendirimin öz yeterliliği tamamen ifade ettiğini söylemek mümkün değildir çünkü kişinin kendine olan inancı sıfırdan var edilemez veya var olan inanç tamamen ortadan kaldırılamaz. Ancak danışmanların sergiledikleri mentorluk davranışları ve psikolojik güçlendirme araştırma görevlilerinin işe başlama, sürdürme, yılmama hususlarında kendilerine olan inançlarını artırmaktadır.

Araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algılarının mentorluk ve psikolojik güçlendirme vasıtasıyla güçlendiği sonucunun elde edilmiş olması akademisyenliğin doğası itibarıyla büyük önem taşımaktadır. Araştırma görevlilerinin kariyerlerinin ilerleyen basamaklarında bilgi ve tecrübelerini öğrencilere aktaracak olmaları ve görev yaptıkları bölümlerde veya fakültelerde yönetici pozisyonuna gelebilecek olmaları sebebiyle öz yeterlilik algılarının yüksek oluşu başarıya ulaşmalarında anahtar bir faktör olacaktır. Öz yeterlilik algısı güçlü olan yani çevresindeki olayları kontrol edebileceğine, görevlerini en iyi şekilde yerine getirebileceğine dair bir inanca sahip araştırma görevlilerinin kariyer basamaklarını çıkarken daha başarılı olmaları mümkün olduğu gibi bir işe başlarken, sürdürürken ve zorluklarla karşılaştığında yılmadan çalışmaya devam ederken danışmanlarının mentorluğu ve psikolojik güçlendirme uygulamalarını destek olarak algılayan ve bu anlamda kendine inancı artan araştırma görevlilerinin danışman konumuna geldiğinde de aynı yönde davranışlar sergileyeceğini de söylemek mümkündür.

Bu sonuçlar ışığında; araştırma görevlilerinin kendilerine olan inançlarının artmasını ve buna bağlı olarak motivasyonunun, iş tatmininin ve performansın artmasını arzu eden danışmanların doğru mentorluk uygulamaları gerçekleştirme ve psikolojik güçlendirmeyi sağlama konusuna önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, T.D., Eby, L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lgma L. (2004). "Career Benefits Associated with Mentoring For Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 127-136.
- ALLEN, T. D., Eby, L.T., (2010). *Mentoring*, Blackwell Publishing, United Kingdom.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., Eren, E., (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Yönetim Dergisi*, 18(57): 13-25.
- BANDURA, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, United Kingdom.

- BARANIK, L.E., Rolling, E.A. ve Eby, L.T. (2010). “Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Vocational Behavior*, 76:366-373.
- BOLAT, O. İ. (2011). “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi- Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 255-266.
- BOZKURT, T., (2009). “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 478-485.
- BURK, H.G. ve Eby, L.T. (2010). “What Keeps People in Mentoring Relationships When Bad Things Happen? A Field Study From The Protege's Perspective”, *Journal of Vocational Behavior*, 77: 437-466.
- CONGER J. A., Kanungo. R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practices”, *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- ÇETİN, F. (2011). “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 2(3): 69-85.
- FLOOD, M. J. (2012). *Mentoring and Self-Efficacy in Female Undergraduate Business Students*, The Ohio State University.
- İBRAHİMOĞLU, N. (2013). “Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması, Sosyoekonomi”, 130107: 141-156.
- İBRAHİMOĞLU, N., Uğurlu, Ö. Y., Kızıloğlu, M. (2011). “Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 297-318.
- JADAGHI, G., Borghei, R., Matin, H., Dastani, N. (2010). “An Examination of the Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment”, *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1172.
- JHA, S. (2013). “Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction and Self Efficacy as Antecedents of Psychological Empowerment”, *Journal of Management Research*, 13(2): 105-117.
- KRAM, K. E. (1983). “Phases of the Mentor Relationship”, *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-625.
- NGANG, T. K. (2012). “The Effect of Psychological Empowerment on Teacher's Affective Commitment and Self-Efficacy”, 2nd Annual International Conference on Education and e-Learning.
- NOE, R. (1988). “Investigation of Determinants Successful Assigned Mentoring Relationships”, *Personnel Psychology*, 41: 457-479.
- SHERER, M., Maddux, J. E., Mercadante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. W. (1982). “The Self-Efficacy Scale: Construction and validation”, *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- SPREITZER, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.

- SPREITZER, G. M., Janasz, S. C. D., Quinn, R. E., (1999). "Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20: 521-526.
- SPREITZER, G. M., Quinn, R. E. (2001). *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in your Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SUN L. Y., Pan, W., Chow, I. H. S. (2014). "The Role of Supervisor Political Skill in Mentoring Dual Motivational Perspectives", *Journal of Organizational Behaviour*, 35(2): 213-233.
- SÜRGEVİL, O., Tolay, E., Topoyan, M. (2013). "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal of Yaşar University*, 8(31): 5371-5391.
- TAŞTAN, S. B. (2013). "The Relationship Between Psychological Empowerment and Psychological Well Being: The Role of Self-efficacy Perception and Social Support", *Öneri Dergisi*, 10(40): 139-154.
- THOMSON, R. (1998). *People Management*, Orion Publishing, London.
- TOLAY, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12(4): 449-465.
- 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.
- WANG, G., Lee, P. (2009) "Psychological Empowerment and Job Satisfaction an Analysis of Interactive Effects". *Group & Organization Management* Vol.34 No 3, pp.271-296.
- YILDIRIM, F., İlhan, İ. Ö. (2010). "Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4): 301-308.
- YÜRÜR, S., Demir, K. (2011). "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 311-335.