

# Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri

Enis HEMEDOĞLU, Mahmut KOÇAK, Aslıhan ÖZKAN, Başak Melek BERBEROĞLUGİL\*

Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri

Impact of Psychological Empowerment on Nonfinancial Performance

## Özet

Bu araştırma psikolojik güçlendirmenin örgütlerin finansal olmayan performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma sağlık sektöründe hizmet veren bir işletmenin 70 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılmıştır. Yapılan faktör analizine göre psikolojik güçlendirme için "etki boyutu", "yeterlilik boyutu" ve "anlam boyutu", finansal olmayan performans için ise "müşteri boyutu", "iç süreçler boyutu" ve "öğrenme ve gelişme boyutu" tespit edilmiştir. Analizler sonucunda finansal olmayan performans algısı boyutlarından iç süreçler boyutu ile psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu arasında negatif yönlü, finansal olmayan performans algısı boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu ile psikolojik güçlendirme, psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ve psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performans ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Personel Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Performans, Finansal Olmayan Performans, Kurumsal Karne

## Abstract

This study examines the effects of psychological empowerment on nonfinancial performance of organizations. The sample of the research consists of 70 employees of an enterprise serving in health sector. "Impact", "competence" and "meaning" dimensions for psychological empowerment and "customer perspective", "internal processes perspective" and "learning and growth perspective" dimensions for nonfinancial performance are derived from factor analysis. There is a significant negative relationship between internal processes perspective, one of nonfinancial performance dimensions, and impact dimension, one of psychological empowerment dimensions. Moreover, there are significant positive relationships between learning and growth perspective, one of nonfinancial performance dimensions, and psychological empowerment, impact dimension and meaning dimension of psychological empowerment. According to regression analysis, psychological empowerment does not have impact on nonfinancial performance.

*Key Words:* Empowerment, Psychological Empowerment, Performance, Nonfinancial Performance, Balanced Scorecard

## 1. Giriş

Personel güçlendirme kavramına yönetsel ve organizasyonel etkinliğin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edildiği ve takımların gelişiminde ve devamlılığında önemli bir role sahip olduğu için hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından artan bir ilgi gösterilmektedir (Conger

\* Enis HEMEDOĞLU, Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, enishemedoglu@hotmail.com; Mahmut KOÇAK, Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, drmahmutkocak@gmail.com; Aslıhan ÖZKAN, Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, aslihan.ozkan@yahoo.com; Başak Melek BERBEROĞLUGİL, Araştırma Görevlisi, Beykent Üniversitesi, İşletme Bölümü, basakberberoglugil@beykent.edu.tr

ve Kanungo, 1988). Spreitzer'e (1995) göre bu yoğun ilginin nedeni, global rekabet ve değişimin çalışanın örgüt içi girişimciliğini ve yaratıcılığını zorunlu hale getirmesidir.

Akademisyenlerin bir bölümü personel güçlendirme kavramını yönetsel uygulamalar bir bölümü de psikolojik güçlendirme boyutlarında değerlendirmektedir. Yönetsel uygulamalar açısından yapılan çalışmalarda personel güçlendirmenin, üstün sahip olduğu gücü astları ile paylaşması olarak tanımlandığı, yönetimin personel güçlendirme sürecindeki rol ve sorumluluklarının belirlendiği ve yönetimin personel güçlendirmeye izin veren ve hızlandıran bir çalışma ortamı yaratmak için yapması gerekenlere odaklanıldığı görülmektedir (Honold, 1997).

Personel güçlendirme kavramını psikolojik boyutu ile ele alan çalışmalar, çalışanın güçlendirme ile ilgili algılamalarına odaklanmaktadır. Güçlendirmenin psikolojik boyutunda vurgulanan kavramlar güç, yetkinlik, kontrol ve öz yeterlilik olup bunlara ilişkin algı ve inançlar önem kazanmaktadır (Greasley v.d., 2005). Conger ve Kanungo (1988), yönetsel tekniklerin personel güçlendirme için gerekli ancak tek başına yeterli olmadığını belirtmekte, yönetim uygulamalarının güçlendirme üzerindeki etkinliğinin çalışanlara öz yeterlilikleri ile ilgili bilgi sağlanmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca güçlendirmeyi motivasyonel bir kavram olarak tanımlamakta ve öz yeterlilik ile ilişkilendirilmektedir. Liderin güçlendirmeyi destekleyen davranışları uzmanlık deneyimi, modelleme, sözel ikna ve duygusal durum üzerinde etkili olmakta tüm bu faktörler çalışanların öz yeterlilik algılarını etkilemektedir.

İşletmelerin ana hedefi olan sürdürülebilirliğin sağlandığından emin olunabilmesi için işletmeler performans değerlerini temel almaktadır. Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizi ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir (Salaheldin, 2009). Son yıllarda geleneksel finansal performans değerleri yerine finansal olmayan performans değerlerine olan ilgi gittikçe artıyor (Vinuesa ve Hoque, 2011). Bu nedenle bu çalışmada personel güçlendirmenin boyutlarından biri olan psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirme ve finansal olmayan performans ve bunlar arasındaki ilişki, üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ve dördüncü bölümde araştırma bulguları ve son bölümde de sonuçlara yer verilmiştir.

## **2. Literatür Araştırması**

### **2.1. Personel Güçlendirme**

Güçlendirme kavramı, yöneticilerin çalışanlara kendi işlerini kontrol edebilecek gücü sağlamanın avantajlarının farkına vardıkları 1960'lı yıllara dayanır (Şen, 2008, s. 21). McGregor'un X teorisindeki otoriter, baskıcı yönetim tarzı, sıkı kontrol temelindeki yaklaşım biçimine karşılık, Y teorisindeki katılımcı yönetim ile çalışanların potansiyellerinin geliştirilmesi ve motive edilmesini sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturulması güçlendirme kavramını anımsatmaktadır. 1990'lı yıllara kadar güçlendirme kavramı katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, bireysel gelişim, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi başlıklar altında ele alınmıştır (Honold, 1997).

1990 sonrasında küresel iş ortamı, artan rekabet, sürekli ve çok hızlı değişen dış çevre, çalışanların eğitim düzeylerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması, işletmelerin müşterilerine daha hızlı cevap verme zorunluluğu, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, bilgi ve insan unsurunun günümüz işletmelerinde en temel rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak kabul edilmesi, hiyerarşiye dayanan emir-komuta yapısının mevcut koşullara cevap vermemesi günümüz organizasyonlarında personeli güçlendirme faaliyetlerine başvurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu tarihten itibaren personeli güçlendirme konusu ile ilgili yazılan makalelerin sayısındaki artış dikkat çekmektedir. Yoğun ilgi gösterilen güçlendirme kavramı ile ilgili üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamakta, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmına aşağıda değinilmektedir.

Thomas ve Velthouse'a (1990) göre personeli güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi, yetki vermeyi, çalışanları harekete geçirmeyi, onlara enerji vermeyi ifade eder ve çalışanların güdülenmesinde klasik olmayan bir düşünceyi benimser, çalışanların daha esnek denetimini olanaklı kılar, yönetimin sahip olduğu yeni paradigmanın motivasyon ile ilgili içeriğine işaret eder.

Koçel'e göre (2010, s. 409), personeli güçlendirme kavramı yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir ancak personeli güçlendirme kavramı bu kavramlardan daha kapsamlıdır ve uygulaması daha zordur. Yönetime katılım, çalışanların işe karşı tutumlarını, motivasyonlarını, başarıma anlayışlarını, yaptıkları işlerin anlamlılığı ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Yetki devri kavramı hiyerarşik bir organizasyon yapısına dayanan, yetkinin geçici olarak astlara verildiği, aslında yetki ve sorumluluğun yine üstlerde olduğu bir duruma işaret etmekte, buna karşılık personeli güçlendirme çalışanı için gerçek sahibi yapma amacıyla olan bir anlayıştır (Koçel, 2010, s. 409). Motivasyon kavramı çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin tam olarak iş ortamında kullanılabilmesi için yönetim tarafından uygun koşulların sağlanması mantığına dayanırken personeli güçlendirme çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, sonuç olarak daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için yönetimin neler yapabileceği şeklinde bir mantığı temel almaktadır.

Honold'a göre (1997), personel güçlendirmeyi tanımlamanın zorluğu, her organizasyonun güçlendirmeyi kendine özgü bir şekilde tanımlaması ve oluşturması gereğindedir. Güçlendirme kavramını anlamak için güç kavramının anlaşılması önem arz etmektedir. Güç kavramının otorite kavramıyla ilintisi, güçlendirmenin yetkilendirme yönüne, güç kavramının kapasite kavramıyla ilişkisi güçlendirmenin yetkinlik düzeyini arttırma yönüne, güç kavramının enerji kavramıyla ilişkisi de güçlendirmenin enerji verme, teşvik etme gibi motivasyonel yönüne işaret etmektedir (Şen, 2008, s. 22-23). Güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar da güç kavramının farklı ifadeleri yönünde gelişmiştir.

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye motivasyonel bir bakış açısı kazandırmış ve psikolojik güçlendirmeyi örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygusunun, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve formel ya da formel olmayan uygulamalar ile geliştirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır.

### **2.1.1. Psikolojik Güçlendirme**

Psikolojik güçlendirme konusunda Conger ve Kanungo (1988) çalışmalar yapmış ve güçlendirmeyi ilişkisel ve motivasyonel olarak iki boyutta ele almışlardır. İlişkisel boyutu yönetici-çalışan

ilişkinde odaklanırken, motivasyonel boyutu inisiyatifin çalışanlara geçirilmesini sağlayan sürece ilişkindir. Psikolojik güçlendirme öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak açıklanmakta, gücün kontrollü bir şekilde çalışanlara verilmesini ifade etmektedir. Arslantaş (2007) öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesini ise bireysel güçsüzlüğe neden olan örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi, iş planı gibi yapısal faktörlerin azaltılması ile mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Conger ve Kanungo (1988), bireylerin karşılaştıkları olaylar, durumlar ve insanlarla baş edebileceklerine inandıklarında öz yeterlilik algılarının güçleneceğini ve güçlendirmenin gerçekleşeceğini belirtmiştir. Conger ve Kanungo (1988) çalışanlar tarafından güçlendirme tecrübesinin yaşandığı süreci beş aşamalı bir model ile açıklamaktadır. Çalışanlarda güçsüzlük duygusuna sebep olan faktörlerin belirlenmesi ile başlayan süreç, güçsüzlük duygusunu azaltmak için belirlenen yönetim stratejilerinin uygulanması, çalışanların öz yeterlilik algısının artırılması, çalışanlarca güçlendirme tecrübesinin yaşanması ile devam etmekte ve güçlendirmenin davranışsal sonuçlarının gözlenmesi ile sonuçlanmaktadır (Şen, 2008, s. 26-28).

Bandura (1986)'nın insanların öz yeterliliğini etkilediğini belirttiği dört faktör; kişisel deneyim, modelleme, sözel ikna ve duygusal durumdur. Kişisel deneyim; çalışanın işi ile ilgili uzmanlık deneyimleridir. Çalışanlar karmaşık görevleri tamamladıklarında ya da işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk aldıklarında öz yeterliliklerini test etme imkanı bulurlar. Karmaşıklık ve sorumluluk derecesi adım adım artan ve beceri geliştirme eğitimleri ile desteklenen görevler başarıldıkça çalışan kendini daha yeterli ve dolayısıyla güçlendirilmiş hissedecektir. Modelleme; çalışanın başarılı iş arkadaşlarını ve yöneticilerini modelleyerek öz yeterliliğine inancını arttırmasıdır. Çalışanların "o yapabiliyorsa, ben de yapabilirim" şeklindeki algısıdır. Sözel ikna, cesaretlendirme, sözlü geri bildirim ve diğer biçimlerde çalışanın öz yeterliliğinin olduğuna ikna edilmesidir. Çalışanın işyerinde ve özel hayatında stres, korku ve kaygı gibi duygular nedeni ile öz yeterlilik algısının olumsuz etkilendiğini belirten Conger ve Kanungo (1988) bu tür güçlü olumsuz duygu durumlarında olmayan çalışanların kendilerini daha yetkin hissedeceklerini, bu bağlamda, çalışanlara duygusal destek ve güven dolu, destekleyici bir ortam sağlayan güçlendirme uygulamalarının öz yeterlilik algısını güçlendireceğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak iş ile ilgili stres, kaygı ve gerilimin, yönetici tarafından çalışanın rolünün net bir biçimde tanımlanması, aşırı bilgi yükünün azaltılması ve teknik destek sağlanması ile azalabileceği belirtilmektedir.

İlk başlarda örgüt teorisyenleri güçlendirmeyi tek boyutlu bir kavram olarak ele almış ve öz yeterlilik ve otonomi açısından ele almışlardır (Houghton ve Yoho, 2005). Bunun aksini iddia eden, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin çok yönlü bir kavram olduğunu bu nedenle sadece öz yeterlilik kavramı ile açıklanamayacağını belirtmekte ve psikolojik güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyutta değerlendirmektedir. Herhangi bir boyutun eksikliğinin hissedilen güçlendirme düzeyini düşüreceğine işaret etmektedir. Bu boyutlar genel hatları ile Tablo 1'de açıklanmıştır. Tüm boyutların yüksek düzeyde algılanması bireyin içsel motivasyon düzeyini arttırarak çalışanın güçlendirilmiş hissetmesini sağlamaktadır (Şen, 2008, s. 29).

Tablo 1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Boyut	Tanım
Anlam	Anlam boyutu; iş hedef ve amaçlarının değerinin bireyin kendi ideal ve standartlarına göre değerlendirilmesidir (Spreitzer,1995). Anlam işteki rolün gerektirdiklerinin çalışanın inanç, değer ve davranışlarıyla uyumunu içerir. Kişiden kişiye değişir.
Yetkinlik	Yetkinlik boyutu, bireyin faaliyetlerini yerine getirme konusunda yeteneği olduğuna inanması şeklinde tanımlanabilir. Kişisel ustalık ve öz yeterlilik kavramlarına benzerlik göstermektedir (Houghton ve Yoho, 2005; Thomas ve Velthouse, 1990).
Otonomi	Thomas ve Velthouse (1990) tarafından seçim boyutu olarak ele alınan bu boyut daha sonra Spreitzer (1995) tarafından otonomi boyutu olarak ifade edilmiştir. Otonomi boyutu, çalışanın işi ile ilgili süreç, girişim ve düzenlemlerde seçeneği olduğuna dair inancını temsil eder. İş davranışları ve süreçlerini başlatmak, sürdürmek hususlarında özerklik bulunmasına işaret eder.
Etki	Etki boyutu, çalışanın örgütün süreçlerinin sonuçları üzerinde ne derece etki yaptığı ile ilgilidir. Etki boyutunda kişi kendi işi üzerinde değil örgütün tümünü ilgilendiren sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olma duygusu içindedir (Spreitzer vd., 1997).

## 2.2. Örgüt Performansı

Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizi ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir (Salaheldin, 2009). Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim uygulamasının köşe taşı ve örgüt yönetimine sistem yaklaşımını geliştirmek için temeldir (Deadrick ve Gardner, 2000). Performans genellikle kalitatif ve kantitatif performans göstergelerinin değerlerini tahmin ederek ölçülür (Popova ve Sharpanskykh, 2010). Kantitatif performans göstergeleri aslında örgütün finansal performansını kalitatif performans ise finansal olmayan performansı ifade eder.

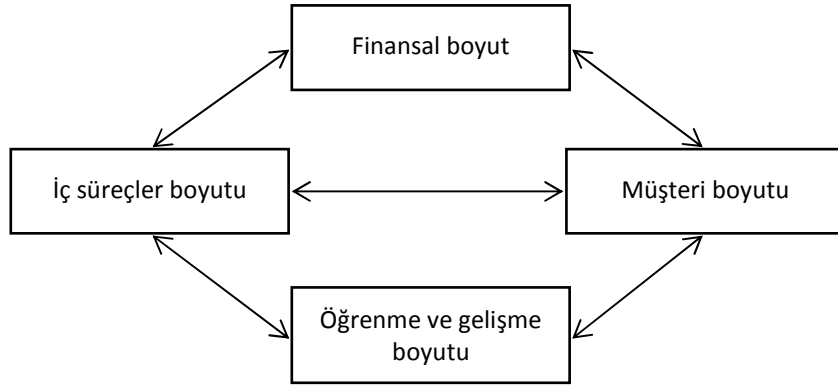
Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve Şekil 1’de açıklanan kurumsal karne (balanced scoreboard), örgütün hem finansal hem de finansal olmayan performansını değerlendirmeye yarayan bir araçtır. Kaplan ve Norton (1992)’a göre kurumsal karne, müşterilerin örgütü nasıl gördüğü (müşteri boyutu), örgütün ne ile başarılı olduğu (iç süreçler boyutu), örgütün değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edip etmeyeceği (öğrenme ve gelişme boyutu) ve örgütün hissedarlara nasıl görüldüğü (finansal boyut) sorularına cevap vermektedir. Finansal boyut örgütün finansal performansını, diğer üç boyut ise finansal olmayan performansı ifade etmektedir. Son yıllarda geleneksel finansal performans değerleri yerine finansal olmayan performans değerlerine olan ilgi gittikçe artıyor (Vinuesa ve Hoque, 2011). Bu araştırmada Kaplan ve Norton (1992) tarafından tanımlanan finansal olmayan performans boyutları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle kurumsal

karnenin finansal boyutu üzerinde durulmamıştır. Kurumsal karnenin finansal olmayan üç boyutu aşağıda açıklanmaktadır.

Müşteri boyutu, “müşterileri memnun edebilmek için iyileştirilmesi gereken süreçler nelerdir ve örgütün hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşması gerekir?” sorusunun yanıtıyla ilgilidir. Müşteri boyutunda öncelikle müşteri ihtiyaçları belirlenmekte sonra özel bir hedef belirlenerek, bu hedefe yönelik ölçüler saptanmaktadır. Değerlendirme işleminde kullanılacak ölçüler, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, pazar payı, şikayet sayısı, tekrar gelen müşteri sayısını kapsamaktadır (Bertan, 2009).

İç süreçler boyutu dört üst düzey süreç şeklinde gruplandırılabilir örgütsel faaliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 2001):

- a- Yeni mal ve hizmetler üretmek ve yeni pazarlara veya müşteri gruplarına hitap etmek için yeniliği teşvik eden ayrıcalıklar (franchise) oluşturmak,
- b- Mevcut müşterilerle daha yakın ve derinliği olan ilişkiler kurularak ürünlerin müşteri değerini artırmak,
- c- Tedarik zinciri, içsel süreçler, varlıkların kullanım düzeyi, kaynak- kapasite yönetimi ve diğer süreçleri geliştirerek operasyonel mükemmelliği başarmak.
- d- Dışsal paydaşlarla etkili ilişkiler kurarak iyi bir şirket vatandaşı olmak.



Şekil 1. Kurumsal Karne (Kaplan ve Norton, 1992)

Hızla gelişen ekonomik ortamda teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve uzun vadeli planları gerçekleştirmek için şirketler öğrenme ve gelişme boyutuna gereken önemi vermelidir. Özellikle global ölçekli yoğun rekabet koşulları, şirketlerin müşteri ve hissedarlarına artı değer oluşturma yeteneklerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. Diğer boyutlarla birlikte öğrenme ve gelişme

boyutu da uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmek için kritik olan faktörlerdendir (Uygun, 2009).

Finansal olmayan ölçümler geniş ve çeşitlidir (Lau ve Sholihin, 2005). Bu nedenle farklı çalışmalarda farklı finansal olmayan göstergeler kullanılmaktadır. Tablo 2’de finansal olmayan performans ölçümlerine ait bazı araştırmalar ve kullandıkları göstergeler belirlenmiştir.

Tablo 2. Araştırmalarda Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

Araştırma	Göstergeler
Lau (2011)	Müşteri memnuniyeti oranı, eğitilen personel sayısı, personel devir oranı, inovasyon sayısı, yeni teknoloji adaptasyonu
Bayraktar vd. (2009)	İmalat hazırlık süresinde azalma, tahminlerdeki doğruluk, daha iyi kaynak planlaması, daha iyi operasyonel etkinlik, azalmış envanter seviyesi, daha doğru maliyetleme
Lau ve Sholihin (2005) Hoque ve James (2000)	İmalat hazırlık süresi, işgücü etkinliği, malzeme etkinliği, teslim edilen hatalı parça oranı, düzgün çıktı oranı, yeni patent sayısı, hurdaya çıkarılan malzeme oranı, yeni ürünleri pazara sunma süresi, pazar payı, zamanında teslimat, şikayet sayısı, müşteri memnuniyeti, garanti tamir maliyeti, piyasaya sürülen yeni ürün sayısı, müşteriye dönüş süresi, siparişten teslimata kadar çevrim süresi, düşük kalite nedeniyle dönen teslimat oranı
Rahman ve Bullock (2005)	Müşteri memnuniyeti, çalışan morali, üretkenlik, üretim hacminin yüzdesi olarak hatalar, müşteriye zamanında yapılan teslimatlar

### 2.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

Psikolojik güçlendirme ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma çok az sayıda ve yetersiz olduğundan bu bölümde genel olarak psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen geçmiş araştırmalara yer verilmiştir. Ziji v.d. (2011) performans ölçümlerinin psikolojik rolünün incelenmesi konusunda yaptıkları araştırmada, finansal olmayan performans ölçümlerinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etki tespit etmişlerdir.

Hall (2008) kapsamlı performans yönetim sistemleri, rol netliği ve psikolojik güçlendirmenin birbirleriyle ve yönetsel performansla ilişkisini incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yönetsel performans ile pozitif ilişkisi olduğu hipotezini sınamıştır. Hall (2008) araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile yönetsel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuş ancak psikolojik güçlendirmenin diğer boyutları ile yönetsel performans arasında bir ilişki bulamamıştır.

Karahan ve Yılmaz (2010) örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yaptıkları araştırmada, psikolojik güçlendirmenin takım performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermişlerdir.

Tuuli ve Rowlinson (2009) psikolojik güçlendirme ile görev performansı davranışı ve kavramsal performans davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmada psikolojik güçlendirme ile kavramsal performans davranışı arasındaki ilişkide iş yapma şansının iş yapma yeteneğinden daha güçlü bir medyatör olduğunu tespit etmişler ve personel güçlendirme ile performans ilişkisinin daha önce düşünülenenden daha güçlü olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Wall v.d. (2002) personel güçlendirme, performans ve operasyonel belirsizlik üzerine kavramsal bir çalışma yapmışlar ve operasyonel belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda, personel güçlendirme uygulamalarının performans üzerindeki pozitif etkilerinin çalışanlar arasındaki gelişmiş bilgi uygulama, bilgi geliştirme ve proaktif yönelimlerle açıklanabileceğini söylemişlerdir.

Hechanova v.d. (2006) Filipinler'de yiyecek, banka, otel, havayolu ve çağrı merkezi hizmetlerinde çalışan 954 işçi üzerinde yaptıkları bir araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans üzerindeki ilişkisini incelemişler ve psikolojik güçlendirmenin hem iş tatmini ile hem de performans ile ilişkisini ispatlamışlardır.

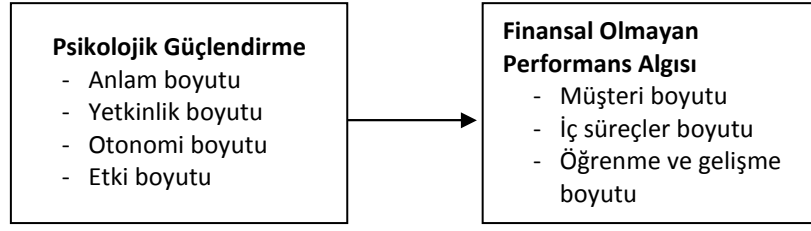
### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

Psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen çok az araştırma bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme çalışanların katılımını ve motivasyonunu artıracığı için operasyonel çıktılar olumlu yönde etkileyecektir. Operasyonel çıktılar olumlu yönde etkilenmesi de örgüt performansına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu araştırma, psikolojik güçlendirmenin örgütün finansal olmayan performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla taşımaktadır. Finansal olmayan performans çalışanların algısı ile ölçülmüştür, bu nedenle şirketin finansal olmayan performansı; finansal olmayan performans algısı olarak tanımlanmıştır. Araştırmada, psikolojik güçlendirme boyutları ve finansal olmayan performans algısı boyutları arasındaki ilişki ve etki incelenmiş ve bu ilişki ve etkinin anlamlılığı ve düzeyi araştırılmıştır.

Psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performans algısı arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya konan araştırma modeli Şekil 2'de yer almaktadır.





Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma için belirlenen hipotez şu şekildedir;

H<sub>1</sub>: Psikolojik güçlendirme finansal olmayan performans algısını etkiler.

### 3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, psikolojik güçlendirme ölçeği bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği olarak Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ölçen psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeği 12 sorudan oluşmaktadır ve psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları 3'er soru ile ölçülmüştür. Bu boyutları ölçen sorulara birkaç örnek verecek olursak; "Yaptığım işin çok önemli olduğunu düşünüyorum." ifadesi anlam boyutunu, "Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum." ifadesi yetkinlik boyutunu, "İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veremem." ifadesi otonomi boyutunu ve "Çalıştığım departmanda/bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür." ifadesi etki boyutunu ölçmektedir. Ölçekte bazı sorular kontrol amaçlı olumsuz olarak sorulmuş, ancak analizden önce bu sorular tersine çevrilerek analiz edilmiştir.

İkinci bölümde, finansal olmayan performans göstergeleri ölçülmeye çalışılmıştır. Finansal olmayan performans ölçeği olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen kurumsal karne boyutları kullanılarak Hoque ve James (2000) tarafından geliştirilen ve daha sonra Lau ve Sholihin (2005) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ancak araştırma finansal olmayan performansı ölçme amacını taşıdığından, ölçekten kurumsal karnenin finansal boyutuyla ilgili sorular çıkarılmıştır. Finansal olmayan performans ölçeği 17 sorudan oluşmakta ve 6 soru iç süreçler boyutunu, 3 soru öğrenme ve gelişme boyutunu ve 8 soruda müşteri boyutunu ölçmeye çalışmaktadır. Bu boyutları ölçen sorulara birkaç örnek verecek olursak; "Malzemeler etkin olarak kullanılmaktadır." ifadesi iç süreçler boyutunu, "Zamanında teslim oranı yüksektir." ifadesi müşteri boyutunu ve "Şirketimiz yeni ürünleri tam zamanında pazara sunmaktadır." ifadesi öğrenme ve gelişme boyutunu ölçmektedir.

Anketin son bölümünde, anketin uygulandığı örneklemin profili ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, örgütteki çalışma süresi, toplam çalışması süresi ve görevi olmak üzere altı soru sorulmuştur.

Anketin birinci ve ikinci kısmında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma için gerekli veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket uygulamaya konulmadan önce soru formu konusunda uzman kişilere gösterilmiş ve alınan geri beslemeler sayesinde soru formunun daha anlaşılır bir şekilde bürünmesi sağlanmıştır. Anket formu görevlendirilen anketörlerin çalışanların örgütüne giderek, deneklerle görüşmesi sonucu yüz yüze anket yöntemi kullanılarak doldurulmuştur. Doldurulan anketler daha sonra Microsoft Excel ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırma Kapsamı

Anket formu Ankara’daki bir üniversite hastanesinin beyaz yakalı personeline gönderilmiştir. Toplam 175 kişiye gönderilen ankete 84 kişi cevap vermiştir. Ancak 14 ankete yetersiz cevap vermiş bu nedenle araştırmada örneklem sayısı 70 olarak gerçekleşmiştir. 70 kişi beyaz yakalı çalışanların %40’ını oluşturmaktadır. Ankete katılan 70 kişinin %50’si erkek %50’si kadın olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılanların %18.6’sı 30 yaştan küçük, %57.1’i 30-39 yaş arası ve %24.3’ü 40 yaş ve üzeridir. Ankete katılanların %1.4’ü ilköğretim/ortaokul, %27.1’i lise, %38.6’sı lisans, %25.7’si yüksek lisans ve %5.7’si ise doktora mezunudur. Ankete katılanların %2.9’u 1 yıldan az, %15.7’si 1-4 yıl arası, %27.1’i 4-7 yıl arası, %5.7’si 7-10 yıl arası, %25.7’si 10-13 yıl arası ve %22.9’u 13 yıldan daha fazla bir süredir şu anda çalıştıkları kuruluşta çalışmaktadır. Ankete katılanların %1.4’ü 1 yıldan az, %11.4’ü 1-4 yıl arası, %21.4’ü 4-7 yıl arası, %10’u 7-10 yıl arası, %24.3’ü 10-13 yıl arası ve %31.4’ü 13 yıldan daha fazla bir süredir iş hayatında bulunmaktadır.

## 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları bölümünde psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performans ölçeklerinin güvenilirlikleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri sonuçları incelenmiştir.

### 4.1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, Likert ölçeğinin kullanıldığı ölçeklere uygulanan Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 3 ve Tablo 4’te görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ölçeklerine uygulanan Cronbach’s Alfa güvenilirlik analizi sonucunda otonomi ölçeği 0.339 ile çok düşük bir güvenilirliğe sahip çıkmıştır. Güvenirlik analizini sonucunu 0.70’in üzerine çıkarmak için yapılan öge çıkarma işlemi sonucunda, ölçeğin güvenilirliği 0.70’e yükselmediği için her üç ögede ölçekten çıkarılmıştır. Bu nedenle 3 öğeden oluşan otonomi ölçeği analizlerden çıkarılmıştır. Diğer üç alt ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri 0.70’ten büyük olduğu ve yeterli güvenilirlikte olduğu için öge çıkarma işlemi uygulanmamıştır. Sonuç olarak psikolojik güçlendirme ölçeği dört yerine üç alt öl-

çekte ölçülmüştür. Otonomi ölçeğinin analizlerden çıkarılmasıyla psikolojik güçlendirme ölçeğinin öge sayısı 12'den 9'a düşmüş ve Cronbach's Alfa değeri 0.820'den 0.881'e yükselmiştir.

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Ölçekleri Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	İlk Analiz		Öge Çıkarma Sonrası Analiz	
	Öge Sayısı	Cronbach's Alfa	Öge Sayısı	Cronbach's Alfa
Anlam ölçeği	3	0,773	3	0,773
Yetkinlik ölçeği	3	0,808	3	0,808
Otonomi ölçeği	3	0,339	-	-
Etki ölçeği	3	0,901	3	0,901
Psikolojik güçlendirme ölçeği	12	0,820	9	0,881

Tablo 4. Finansal Olmayan Performans Ölçekleri Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	İlk Analiz		Öge Çıkarma Sonrası Analiz	
	Öge Sayısı	Cronbach's Alfa	Öge Sayısı	Cronbach's Alfa
Öğrenme ve gelişme boyutu ölçeği	3	0,667	2	0,873
İç süreçler boyutu ölçeği	6	0,595	5	0,702
Müşteri boyutu ölçeği	8	0,760	8	0,760
Finansal olmayan performans ölçeği	17	0,686	15	0,751

Finansal olmayan performans ölçeklerine uygulanan Cronbach's Alfa güvenirlilik analizi sonucunda öğrenme ve gelişme boyutu ölçeğinin güvenirliliği 0.667 çıkmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunu 0.70'in üzerine çıkarmak için yapılan öge çıkarma işlemi sonucunda "Alınan yeni patent sayısı yeterlidir" ögesi öğrenme ve gelişme boyutu ölçeğinden çıkarılmış ve Cronbach's Alfa değeri 0.873'e yükselmiştir. İç süreçler boyutu ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0.595 olarak çıkmış bu nedenle yapılan öge çıkarma işlemi sonucunda "İşgücü etkin olarak kullanılmaktadır" ögesi iç süreçler boyutu ölçeğinden çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0.702'ye yükselmiştir. Müşteri boyutunun Cronbach's Alfa değeri 0.70'ten büyük olduğu için öge çıkarma işlemi uygulanmamıştır. Öge çıkarma işlemlerinden sonra finansal olmayan performans ölçeğinin öge sayısı 17'den 15'e düşmüş ve Cronbach's Alfa değeri 0.686'dan 0.751'e yükselmiştir. 0.70'ten büyük bir Cronbach's Alfa değeri ölçeğin yeterli derece güvenilir olduğunu gösterdiğinden öge çıkarma işlemi sonlandırılmıştır.

## 4.2. Faktör Analizi

Psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performans algısı ölçeklerine Principal Component metoduyla Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır.

### 4.2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik güçlendirme ölçeği KMO değeri 0.5'ten büyük olduğu ve Barlett küresellik testi anlamlı çıktığı için faktör analizi uygulanabilir. Faktör analizi sonucunda %78.772 kümülatif açıklanan varyans ile üç faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla "etki boyutu", "yetkinlik boyutu" ve "anlam boyutu" olarak adlandırılmıştır. Etki boyutu Spreitzer (1995) ölçeğindeki aynı ifadelerle temsil edilmiştir. Yetkinlik boyutu 4 ifade ile tespit edilmiş ve Spreitzer (1995) yetkinlik ölçeğindeki 3 ifade ve anlam ölçeğindeki 1 ifade ile temsil edilmiştir. Anlam boyutu Spreitzer (1995) ölçeğindeki 2 ifade ile temsil edilmiştir. Faktör analizine öz-değeri 1'den büyük faktörler alınmıştır.

Tablo 5. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alfa
Etki Boyutu	- Çalıştığım departmanda/bölümde gerçekleştiren faaliyetler üzerinde önemli ölçüde benim sözüm geçer.	0,882	28,114	0,901
	- Çalıştığım departmanda/bölümde gerçekleştiren olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,877		
	- Çalıştığım departmanda/bölümde gerçekleştiren olaylar üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyim.	0,838		
Yetkinlik Boyutu	- İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,888	27,679	0,836
	- İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim.	0,727		
	- Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	0,722		
Anlam Boyutu	- Yaptığım iş bana anlamlı gelmektedir.	0,590	22,979	0,772
	- Yaptığım işin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	0,869		
	- İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0,829		
		Toplam	78,772	

KMO = 0,802 | Barlett Küresellik Testi Ki-Kare = 367,679 | sd = 36 | P = 0,000

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin sahip olduğu öğelere göre yapılan Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi sonuçlarına göre anlam boyutunun güvenilirliği 0.773 iken 0.772, yetkinlik boyutunun güvenilirliği ise 0.808 iken 0.836 olarak değişmiştir. Etki boyutunda öğe değişimi olmadığından güvenilirliği aynı kalmıştır.

#### 4.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Finansal olmayan performans ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda % 64.742 kümülatif açıklanan varyans ile üç faktör tespit edilmiştir. Ancak 2 ifadeden oluşan dördüncü faktörün güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alfa değeri -0.684 çıkmıştır. Cronbach's Alfa değeri 0 ile 1 arasında değişmesi gerektiğinden ve 0.70'in üstünde bir Cronbach's Alfa değeri güvenilir olduğundan dördüncü faktörün ifadeleri ("Müşteriye teslim edilen hatalı parça oranı düşüktür" ve "İmalat hazırlık süresi yeterlidir" ifadeleri) finansal olmayan performans ölçeğinden çıkarılmış ve 13 ifade ile ölçek tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör tespit edilmiş ve üçüncü faktör 3 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 6. Finansal Olmayan Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alfa
Müşteri Boyutu	- Pazar içindeki payımız yüksektir	0,787	18,155	0,851
	- Müşteri memnuniyeti yüksektir.	0,769		
	- Siparişten teslimata kadar geçen çevrim süresi yeterlidir.	0,754		
	- Düşük kalite nedeniyle müşteriden dönen teslimat oranı düşüktür.	0,723		
	- Müşteriye dönüş süresi kısadır.	0,710		
	- Zamanında teslimat oranı yüksektir.	0,688		
İç Süreçler Boyutu	- Malzemeler etkin olarak kullanılmaktadır.	0,615	15,905	0,873
	- Hurdaya çıkarılan malzeme oranı düşüktür.	0,870		
	- Düzgün çıktı oranı yüksektir.	0,833		
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	- Şikayet sayısı azdır.	0,808	64,998	0,873
	- Yeni ürünleri pazara sunma süresi yeterlidir.	0,930		
	- Piyasaya sürülen yeni ürün sayısı yeterlidir.	0,918		
	Toplam		64,998	

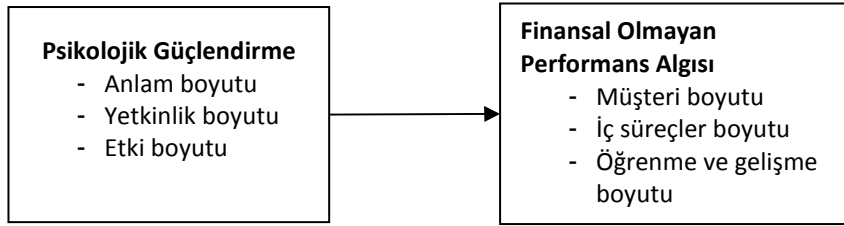
KMO = 0,722 | Barlett Küresellik Testi Ki-Kare = 337,711 | sd = 66 | p = 0,000

Öğrenme ve gelişme ölçeğinin iki ögesinden ve “Garantiye gelen ürünlerin tamir maliyeti düşüktür.” ifadesinden oluşan üçüncü faktörün güvenirlik analizi 0.700 olarak gerçekleşmiştir. 0.700 Cronbach’s Alfa değeri güvenirlik açısından yeterli olmakla beraber öğrenme ve gelişim ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri 0.873’ten 0.700’e düşürmüştür. Bu nedenle “Garantiye gelen ürünlerin tamir maliyeti düşüktür” ifadesinin ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur ve finansal olmayan performans ölçeği 12 ifade ile tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur.

KMO değeri 0.5’ten büyük olduğu ve Barlett küresellik testi anlamlı çıktığı için faktör analizi uygulanabilir. Üçüncü kez yapılan faktör analizi sonucunda %64.998 kümülatif açıklanan varyans ile üç faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla “müşteri boyutu”, “iç faktörler boyutu” ve “öğrenme ve gelişme boyutu” olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine öz-değeri 1’den büyük faktörler alınmıştır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin sahip olduğu öğelere göre yapılan Cronbach’s Alfa güvenirlik analizi sonuçlarına göre müşteri boyutunun güvenirliliği 0.760 iken 0.851, iç süreçler boyutunun güvenirliliği 0.702 iken 0.800 olarak değişmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutunda öğe değişimi olmadığından güvenirliliği aynı kalmıştır.

Güvenirlik analizi ve faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutlar sonucunda revize edilen araştırma modeli Şekil 3’te görülmektedir.



Şekil 3. Güvenirlik ve Faktör Analizleri Sonrası Araştırma Modeli

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Buna göre psikolojik güçlendirme ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ancak psikolojik güçlendirme boyutları ile finansal olmayan performans boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu ile finansal olmayan performans boyutlarından iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu ile finansal olmayan performans boyutlarından iç süreçler boyutu arasındaki ilişki ( $r=-0.162$ ,  $p<0.05$ ) negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkidir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu finansal olmayan performans boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişki ise ( $r=0.117$ ,  $p<0.05$ ) pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki-

dir. Streitzer (1997) etki boyutu ile çalışanın kendi işi üzerinde değil, örgütün tümünü ilgilendiren sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olma duygusu içinde olduğunu belirtir. Etki boyutu ile iç süreçler boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olması, çalışanların örgüt süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmadığını göstermektedir. Etki boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki pozitif etki ise, çalışanların öğrenmeye açık ve gelişen bir yapıya sahip olduklarına inandıklarını göstermektedir.

Tablo 7. Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Etki boyutu</i>	<i>Yetkinlik boyutu</i>	<i>Anlam boyutu</i>	<i>Psikolojik güçlendirme</i>	<i>Müşteri boyutu</i>	<i>İç süreçler boyutu</i>	<i>Öğrenme ve gelişme boyutu</i>
Yetkinlik boyutu	0,551**						
Anlam boyutu	0,419**	0,547**					
Psikolojik güçlendirme	0,840**	0,815**	0,793**				
Müşteri boyutu	-0,032	-0,039	0,059	-0,004			
İç süreçler boyutu	-0,162*	-0,011	0,044	-0,065	0,205		
Öğrenme ve gelişme boyutu	0,117*	0,008	0,168*	0,129*	0,113	-0,093	
Finansal olmayan performans	-0,057	-0,023	0,138	0,021	0,708**	0,658**	0,486**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile finansal olmayan performansın öğrenme ve gelişme boyutu arasında ( $r=0.168$ ,  $p<0.05$ ) pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, Spreitzer (1995) tarafından da belirtildiği gibi psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu iş hedef ve amaçlarının değerinin bireyin kendi ideal ve standartlarına göre değerlendirilmesidir. Bu durum yaptıkları işleri anlamlı bulan çalışanların bulunduğu örgütlerde, finansal olmayan performansın boyutlarından biri olan öğrenme ve gelişme boyutu performansının artacağı, başka bir açıdan değerlendirmek gerekirse, yaptıkları işi anlamlı bulan çalışanların örgütü bir bütün olarak öğrenme sürecine götüreceği ve bunun bir örgütün gelişmesi sonucunu ortaya çıkaracağı söylenebilir. Aynı şekilde psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performansın öğrenme ve gelişme boyutu arasında ( $r=0.129$ ,  $p<0.05$ ) pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkilerini incelemek için psikolojik güçlendirme boyutları ile finansal olmayan performans ve finansal olmayan performans boyutlarından müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu için ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri için Enter metodu kullanılmıştır. Yapı-

lan regresyon analizleri sonucunda finansal olmayan performans modeli ( $F=0.919$ ,  $p>0.05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme boyutları finansal olmayan performansını etkilememektedir.

Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Finansal Olmayan Performans</i>	<i>Müşteri Boyutu</i>	<i>İç Süreçler Boyutu</i>	<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>
(Sabit)	3,120	3,332	2,745	3,284
Etki boyutu	-0,103	-0,036	-0,244	0,126
Yetkinlik boyutu	-0,094	-0,086	0,063	-0,177
Anlam boyutu	0,232	0,121	0,112	0,212
F	0,919	0,260	1,006	1,132
R2	0,04	0,012	0,044	0,049
Düzeltilmiş R2	-0,004	-0,033	0,000	0,006

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

Regresyon analizi sonuçlarına göre müşteri boyutu modeli ( $F=0.260$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme boyutları finansal olmayan performans boyutlarının müşteri boyutunu etkilememektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iç süreçler boyutu modeli ( $F=1.006$ ,  $p>0.05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme boyutları finansal olmayan performans boyutlarının iç süreçler boyutunu etkilememektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre öğrenme ve gelişme boyutu modeli ( $F=1.132$ ,  $p>0.05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme boyutları finansal olmayan performans boyutlarının öğrenme ve gelişme boyutunu etkilememektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performans ve boyutlarına etkisini ölçmek için yapılan dört regresyon analizinin sonuçları anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla, H1 hipotezi yani “psikolojik güçlendirme finansal olmayan performans algısını etkiler” hipotezi reddedilmiş ve psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performansını ve boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma, psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla taşımaktadır. Araştırmada, ilk olarak psikolojik güçlendirme boyutları ile finansal olmayan performans algısı boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performans algısı ve boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu araştırmada yapılan faktör analizleri sonucunda psikolojik güçlendirme ile ilgili “etki boyutu”, “yetkinlik boyutu” ve “anlam boyutu” olmak üzere üç boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen bu boyutlar Thomas ve Velthouse (1990) tarafından ortaya konan boyutlarla paralellik göstermiş ancak Thomas ve Velthouse (1990) bu üç boyutun yanında “otonomi boyutu”nun da olduğunu



söylemektedir. Araştırmada, finansal olmayan performans algısı ile ilgili “müşteri boyutu”, “iç süreçler boyutu” ve “öğrenme ve gelişme boyutu” olmak üzere üç boyutun tespit edilmiştir. Bu boyutlar Kaplan ve Norton (1992)’un finansal olmayan performans boyutlarıyla paralellik göstermiştir.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda finansal olmayan performans algısı boyutlarından iç süreçler boyutu ile psikolojik güçlendirme boyutlarından etki boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca finansal olmayan performans algısı boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu ile psikolojik güçlendirme, etki boyutu ve anlam boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans algısı ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar (örneğin Hall, 2008; Hechanova v.d., 2006; Karahan ve Yılmaz, 2010; Tuuli ve Rowlinson, 2009; Wall v.d., 2002; Ziji v.d., 2011) olmasına karşın psikolojik güçlendirme ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme boyutları ile finansal olmayan performans boyutları arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilmiş olması ilişkilerin daha detaylı ve derinlemesine incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu araştırmada psikolojik güçlendirme ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler incelenirken sadece sağlık sektöründe ve sadece beyaz yakalı çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Bundan sonra bu konu ile ilgili araştırma yapacakların sektörel ayırıma gitmesi, hem hizmet sektöründe hem de reel sektörde araştırmalar yapması ve sadece beyaz yakalılar ile değil mavi yakalı çalışanlar üzerinde de araştırma yapmaları daha yararlı olacaktır.

#### Kaynaklar

- Arslandaş, C.C. (2007).** “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Bandura A. (1986).** “The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, *Special Issue: Self-Efficacy Theory in Contemporary Psychology*, 359-373.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S.C.L., Tatoglu, E. & Zaim, H. (2009).** “A Causal Analysis of The Impact of Information and Supply Chain Management Practices on Operational Performance: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey”, *International Journal of Production Economics*, 122, 133-149.
- Bertan, Serkan (2009).** “Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne”, *Journal of Yasar University*, 16(4), 2525-2538.
- Conger, J. & Kanungo R. (1988).** “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Deadrick, D. & Gardner, D. (2000).** "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", *Journal of Quality Management*, 4(2), 225-241.
- Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. & King N. (2005).** "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Hall, M. (2008).** "The Effect of Comprehensive Performance Measurements Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance", *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Hechanova, M.R.M., Alampay, R.B.A. & Franco, E.P. (2006).** "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- Honold L. (1997).** "A Review of The Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Hoque, Z. & James, W. (2000).** "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- Houghton J.D. & Yoho S. (2005).** "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 465-83.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992).** "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (2001).** "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management, Part 1", *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Karahan, A. & Yilmaz, H. (2010).** "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 153-171.
- Koçel, T. (2010).** *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Basım Yayınları.
- Lau, C.M. (2011).** "Nonfinancial and Financial Performance Measures: How do They Affect Employee Role Clarity and Performance?", *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bbr.2011.03.031>.
- Lau, C.M. & Sholihin, M. K. (2005).** "Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?", *The British Accounting Review*, 37, 389-413.

- Popova, V. & Sharpanskykh, A. (2010).** "Modeling Organizational Performance Indicators", *Information Systems*, 35, 505-527.
- Rahman, S. & Bullock, P. (2005).** "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation", *The International Journal of Management Science*, 33, 73-83.
- Salaheldin, I. S. (2009).** "Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-327.
- Spreitzer, G.M. (1995).** "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997).** "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Şen Y. (2008).** "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul, Türkiye.
- Thomas K.W. & Velthouse B.A. (1990).** "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2009).** "Performance Consequences of Psychological Empowerment", *Journal of Construction Engineering & Management*, 135(12), 1334-1347.
- Uygur, A. (2009).** "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Vinuesa, L. & Hoque, Z. (2011).** "Total Quality Management, Non-financial Performance Measures and Business Performance: An Empirical Study", *AFAANZ Conference* 106.
- Wall, T.D., Cordery, J.L. & Clegg, C.W. (2002).** "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration", *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 146-169.
- Zijl, T.V., Marginson, D., McAulay, L. & Roush, M. (2011).** "Examining a Positive Psychological Role for Performance Measures", *Social Science Research Network*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1852023>.