

T.C.

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ
LİDERLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK
SAHİPLENME VE İŞE ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burak UZUN

**İstanbul
Aralık, 2022**

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİKLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE İŞE
ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burak UZUN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Esra TÖRE

İstanbul
Aralık, 2022

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Esra TÖRE

(Islak İmza)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

(Islak İmza)

Üye

Doç. Dr. Durmuş ÜMMET

(Islak İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Erhan İÇENER
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Burak UZUN

ÖN SÖZ

Bu araştırmada, “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi” incelenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin okulda sürekliliğın sağlanması, kendilerini meslekleri ile özdeşleştirmesi ve kurumlarındaki kontrol algısının psikolojik sahiplenme algısı oluşturması ve işine olan bağılılıklarının, işlerini bilişsel, duyuşsal ve psikolojik olarak içselleştirerek işe adanmışlık algısı oluşturması sırasında okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin bu algıları harekete geçirme süreci analiz edilmiştir. Çalışmanın alan yazında bu konuda yapılacak diğeri araştırmalara kaynak olması ve alan yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın fikir aşamasından sonuç aşamasına kadar değerli fikirlerini, vaktini ve emeğini benimle paylaşan, yoğunluğuna rağmen benimle ilgilenen, beni her zaman yönlendiren, destekleyen ve cesaretlendiren danışmanım Doç. Dr. Esra TÖRE’ ye teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince, eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan, bakış açılarımızı geliştiren İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin çok değerli hocalarına teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde baş gösteren sağlık problemim, tedavi sürecim ve sonrasında kendi doktorlarım ve sağlık personeli nezdinde tüm sağlık çalışanlarına, derslere katılmadığım haftalar için aradaki farkı kapatmama, bu çalışmanın bu hale gelmesinde yardımcı olan değerli ders hocalarıma ve sınıf arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak hayatım ve yüksek lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli annem Hatice UZUN ve babam Kadir UZUN’ a, hayatım boyunca annem ve babam kadar bana yakın olan canımdan öte akrabalarıma, tez çalışmam esnasında bana destek olan dostlarıma, mesai arkadaşlarıma ve anketleri doldurarak vakit ayıran meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Burak UZUN
İstanbul-2022

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE İŞE ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ

Burak UZUN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esra TÖRE

Aralık, 2022- 143 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel; ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarındaki okul yöneticilerini ve öğretmenlerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Silivri, Büyükçekmece, Beylikdüzü, Küçükçekmece, Maltepe ve Kartal ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı okullarda görev yapmakta olan 463 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında “Demografik Bilgi Formu”, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği”, “Psikolojik Sahiplenme Ölçeği” ile “İşe Adanmışlık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin güçlendirici liderlik düzeylerinin yüksek; genel psikolojik sahiplenme, kimikleştirme/benlikle bütünleştirme, etkililik, koruyucu odak düzeylerinin yüksek, içsel sorumluluklarının çok yüksek; genel işe adanmışlık düzeyleri ile dinçlik ve adanmışlık düzeylerinin yüksek, yoğunlaşma düzeylerinin ise az yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri okulda görevde bulunan öğretmen sayısına ve görev yapılan okul tipine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri cinsiyet ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşmazken; yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve okul türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri cinsiyet, yaş,

öğrenim düzeyi kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılaşırken; okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenme arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki, okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin işe adanmışlıkları arasında ise orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarını pozitif anlamlı olarak etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici Liderlik, İşe Adanmışlık, Psikolojik Sahiplenme, Okul Müdürü, Öğretmen



ABSTRACT

THE EFFECT OF SCHOOL MANAGERS' EMPOWERING LEADERSHIP ON TEACHERS' PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP AND WORK ENGAGEMENT ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS

Burak UZUN

Master Thesis, Education Management

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Esra TÖRE

December, 2022- 143 pages

The purpose of this research is to examine the effect of school managers' empowering leadership on teachers' psychological ownership and work engagement according to teacher perceptions. The population of the research is public and private affiliated to the Istanbul Provincial Directorate of National Education in the 2021-2022 academic year; It includes school administrators and teachers in primary, secondary and high school institutions. The sample of the research consists of 463 teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education in Istanbul province Silivri, Büyükçekmece, Beylikdüzü, Küçükçekmece, Maltepe and Kartal in the 2021-2022 academic year. Correlational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. “Demographic Information Form”, “Empowering Leadership Scale”, “Psychological Ownership Scale” and “Work Engagement Scale” were used to collect data.

As a result of the research, teachers' empowering leadership levels were high; high levels of general psychological ownership, identification/integration with self, effectiveness, protective focus, very high internal responsibilities; it was found that the levels of general work dedication, vigor and dedication were high, while the levels of concentration were found to be less high. According to teacher perception, school managers' empowering leadership characteristics do not differ significantly according to the number of teachers in the school and the type of school they work in. While the psychological ownership levels of teachers do not differ according to gender and the number of teachers in the school; differs significantly according to age, seniority,

education level and school type. While teachers' levels of work dedication differed significantly according to gender, age, education level and seniority variables; does not differ significantly according to the number of teachers in the school. A high level of positive significant relationship was found between school managers' empowering leadership and teachers' psychological ownership, and a moderately positive significant relationship between school managers' empowering leadership and teachers' work engagement. The empowering leadership characteristics of school managers positively affect teachers' psychological ownership and work commitment.

Anahtar Kelimler: Empowering Leadership, Work Engagement, Psychological Ownership, School Manager, Teacher



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xx
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
İLGİLİ LİTERATÜR.....	7
2.1. Güçlendirici Liderlik	7
2.1.1. Liderlik	7
2.1.2. Liderin Güç Kaynakları	8

2.1.2.1. Zorlayıcı Güç.....	9
2.1.2.2. Ödül Gücü	9
2.1.2.3. Meşru Güç/Yasal Güç	10
2.1.2.4. Uzmanlık Gücü.....	10
2.1.2.5. Özdeşim Gücü/Karizmatik Güç	10
2.1.2.6. Bilgi Gücü/İkna Gücü	11
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları	11
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı:	11
2.1.3.2. Davranışçı Yaklaşım	12
2.1.3.2.1. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	12
2.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	13
2.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	13
2.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	13
2.1.3.2.5. Likert Sistem-4 Modeli.....	14
2.1.3.3. Durumsal Yaklaşım.....	15
2.1.3.4. Modern Yaklaşımlar	17
2.1.4. Güçlendirme Teorisi.....	19
2.1.5. Personel Güçlendirme Boyutları	20
2.1.6. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar.....	21
2.1.7. Personel Güçlendirme Süreci	21
2.1.8. Güçlendirici Liderlik Boyutları	23
2.1.8.1. Yetki Verme	23
2.1.8.2. Sorumluluk	23
2.1.8.3. Kendi Başına Karar Verme	23
2.1.8.4. Bilgi Paylaşımı	23
2.1.8.5. Beceri Geliştirme.....	24

2.1.8.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk.....	24
2.1.9. Güçlendirici Liderlik Sonuçları.....	24
2.1.10. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar	25
2.1.10.1. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt İçi Yapılan Araştırmalar	25
2.1.10.2. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt Dışı Yapılan Araştırmalar	27
2.1.11. Güçlendirici Liderliğin Ölçülmesi	28
2.2. Psikolojik Sahiplenme.....	29
2.2.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı ve Tanımı.....	29
2.2.2. Psikolojik Sahiplenme Boyutları.....	32
2.2.2.1. Geliştirici Odaklı Psikolojik Sahiplenme	34
2.2.2.1.1. Öz Yeterlik.....	34
2.2.2.1.2. Öz Kimlik	34
2.2.2.1.3. Bir Yere Sahip Olma.....	34
2.2.2.1.4. Hesap Verebilirlik.....	34
2.2.2.1.5. Özerklik	34
2.2.2.1.6. Sorumluluk.....	35
2.2.2.2. Önleyici Odaklı Psikolojik Sahiplenme	35
2.2.2.2.1. Bölgecilik.....	35
2.2.3. Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları	36
2.2.3.1. Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme.....	36
2.2.3.2. Etkililik.....	36
2.2.3.3. Koruyucu Odak	36
2.2.3.4. İçsel Sorumluluk.....	37
2.2.4. Psikolojik Sahiplenme Türleri.....	37
2.2.4.1. Örgüt Tabanlı Psikolojik Sahiplenme	37
2.2.4.2. İş Tabanlı Psikolojik Sahiplenme.....	37

2.2.5.	Psikolojik Sahiplenme Sonuçları.....	37
2.2.6.	Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	38
2.2.6.1.	Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	38
2.2.6.2.	Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	40
2.2.7.	Psikolojik Sahiplenmenin Ölçülmesi	41
2.3.	İşe Adanmışlık	42
2.3.1.	İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı	42
2.3.2.	İşe Adanmışlık Sınıflamaları.....	46
2.3.2.1.	Duygusal Adanmışlık	46
2.3.2.2.	Fiziksel Adanmışlık.....	46
2.3.2.3.	Bilişsel Adanmışlık	47
2.3.3.	İşe Adanmışlık Boyutları.....	47
2.3.3.1.	Canlılık (Dinçlik)	47
2.3.3.2.	Adamak (Adanmışlık)	47
2.3.3.3.	Kendini Verme (Yoğunlaşma)	48
2.3.4.	İşe Adanmışlık Sonuçları	48
2.3.5.	İşe Adanmışlık ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar	48
2.3.5.1.	İşe Adanmışlık ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	49
2.3.5.2.	İşe Adanmışlık ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	51
2.3.6.	İşe Adanmışlığın Ölçülmesi.....	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		54
YÖNTEM.....		54
3.1.	Araştırma Modeli	54
3.2.	Evren Örneklem/Çalışma Grubu.....	54
3.3.	Veri Toplama Araçları	55

3.3.1. Demografik Bilgi Formu	55
3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği.....	56
3.3.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	56
3.4. Verilerin Toplanması	59
3.5. Verilerin Analizi.....	59
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
BULGULAR.....	62
4.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlık Düzeyleri.....	62
4.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Okul Türüne ve Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumları	63
4.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu.....	66
4.4. Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu.....	75
4.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişki	82
4.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi.....	83
BEŞİNCİ BÖLÜM	85
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	85
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	85
5.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait Sonuçlar ve Tartışmalar.....	85

5.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri Okul Türü ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar.....	86
5.1.2.1. Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	86
5.1.2.2. Okul Türü Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma.....	86
5.1.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Düzeyi, Kıdem, Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar.....	87
5.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	87
5.1.3.2. Yaş Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	87
5.1.3.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma.....	88
5.1.3.4. Kıdem Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	88
5.1.3.5. Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	89
5.1.3.6. Okul Türü Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma.....	89
5.1.4. Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Düzeyi, Kıdem, Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar.....	90
5.1.4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	90
5.1.4.2. Yaş Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	90
5.1.4.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma.....	91
5.1.4.4. Kıdem Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	91
5.1.4.5. Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma	92
5.1.4.6. Okul Türü Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma.....	92
5.1.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunup Bulunmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar.....	92

5.1.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerine Ait Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarını Etkileyip Etkilemediğine Ait Sonuçlar ve Tartışmalar	93
5.2. Öneriler	94
5.2.1. Uygulayıcıya Yönelik Tavsiyeler.....	94
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Tavsiyeler	95
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Liderlik Özellikleri	12
Tablo 2. 2. Güçlendirici Liderlik Ölçekleri ve Bilgileri.....	28
Tablo 2. 3. Psikolojik Sahiplenmenin Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması (Olckers ve Plesis, 2012: 2587	32
Tablo 2. 4. Psikolojik Sahiplenme Ölçekleri ve Bilgileri	41
Tablo 2. 5. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Tanımlamalar (Yazarlardan akt., Gupta & Sharma, 2016: 5S).....	45
Tablo 2. 6. İşe Adanmışlık Ölçekleri ve Bilgileri	52
Tablo 3. 1. Örneklem Grubunun Demografik Dağılım Verileri	54
Tablo 3. 2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler.....	56
Tablo 3. 3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Bilgiler	57
Tablo 3. 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Bilgiler	58
Tablo 3. 5: Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler	60
Tablo 3. 6: Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler	60
Tablo 3. 7: İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler	60
Tablo 4. 1: Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyleri.....	62
Tablo 4. 2: Öğretmenlerin Algılarına Göre Psikolojik Sahiplenme Düzeyleri.....	62
Tablo 4. 3: Öğretmen Algılarına Göre İşe Adanmışlık Düzeyleri.....	63
Tablo 4. 4: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	63
Tablo 4. 5: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yetki Verme ve Sorumluluk Boyutunun Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	64

Tablo 4. 6: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Görev Yapılan Öğrenim Basamağına Göre Farklılaşma Durumu	64
Tablo 4. 7: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yetki Verme ve Sorumluluk Boyutunun Görev Yapılan Öğretim Basamağına Göre Farklılaşma Durumu	65
Tablo 4. 8: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	66
Tablo 4. 9: Psikolojik Sahiplenme İçsel Sorumluluk Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	66
Tablo 4. 10: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutlarının Yaşlara Göre Farklılaşması	67
Tablo 4. 11: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutunun Hangi Yaş Gruplarında Farklılaştığına Yönelik Man-Whitney U Testi	67
Tablo 4. 12: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Yaş Grubuna Yönelik Farklılaşması	68
Tablo 4. 13: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Yaş Gruplarına Yönelik Farklılaşma Durumu.....	68
Tablo 4. 14: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	69
Tablo 4. 15: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu.....	70
Tablo 4. 16: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu.....	70
Tablo 4. 17: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu Post Hoc Testi	71
Tablo 4. 18: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Süresine Göre ANOVA Test Sonuçları	71
Tablo 4. 19: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait Post Hoc Testi	72

Tablo 4. 20: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	73
Tablo 4. 21: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	73
Tablo 4. 22: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeyinin Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu.....	74
Tablo 4. 23: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	74
Tablo 4. 24: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi.	75
Tablo 4. 25: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	76
Tablo 4. 26: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Hangi Yaş Aralığında Farklılaştığını Gösteren Scheffe Testi.....	77
Tablo 4. 27: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Mezuniyet Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	78
Tablo 4. 28: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durum.....	78
Tablo 4. 29: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Hangi Kıdem Türünde Farklılaştığını Gösteren Scheffe Testi.....	79
Tablo 4. 30: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	80
Tablo 4. 31: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu.....	81
Tablo 4. 32: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişki Analizi.....	82
Tablo 4. 33: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenmelerini Yordamasını Ölçen Basit Regresyon Analizi	83

Tablo 4. 34: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin İşe Adanmışlıklarına Etkisini Ölçen Basit Regresyon Analizi 84



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Liderlik Güç Sınıflandırması (Raven ve French, 1992'den akt., Özaslan, 2017:1-20).....	9
Şekil 2. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Stili Matrisi (Koçel, 2018: 596).....	13
Şekil 2. 3. Fiedler'in Liderlik Modeli (Lunenburg ve Ornstein, 2013'ten akt., Uçak, 2022:47)	15
Şekil 2. 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Can, 1981: 95-96).....	17
Şekil 2. 5. Personel Güçlendirme Süreci (Conger ve Kanungo, 1988: 475).....	22
Şekil 2. 6. Psikolojik Sahiplenmenin Teorik Boyutları (Olckers, 2013: 3)	33
Şekil 2. 7. Psikolojik Sahipliğin Benlik ve Nesne Arasındaki İlişkisi (Louma, 2015: 58)	35
Şekil 2. 8. İşe Adanmışlığın Özellikleri (Robinson vd., 2004: 6).....	46

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK : Türk Dil Kurumu

YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu

OCB : Organizational Citizenship Behaviour (Örgütsel Vatandaşlık davranışı)

İHA : İnsansız Hava Aracı

UWES : Utrecht Work Engagement Scale

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımlar/sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar bölümlerine yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Lider, bir müsabakada başta bulunan takım ya da sporcu; bir partinin veya kurumun en üst düzeyde bulunan yöneticisi; önder, şef anlamlarına gelmektedir. Liderlik, liderlik görevi; önderlik yapan anlamlarına gelmektedir (TDK, 2022). Liderlik, belirli şartlar altında üyelerinin örgüt amaçlarına ve ortak amaçlarına erişebilmesi için onları teşvik etme, tecrübelerini paylaşma sürecidir (Werner, 1993'ten akt., Eryeşil ve İraz, 2017:130).

Liderlik, bir kişi ve zümre arasındaki ilişkinin güç ve otoriteye dayanması ve bu zümreyi belirli bir amaca yönlendirmesidir (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde liderlik kavramının üç ana hat üzerine kurulduğu görülecektir: Liderin özellikleri, lider davranışları ve durumsallık (Beycioğlu, 2020: 22; Tiganj, 2019: 17). Liderlik araştırmaları, 1980 yılından itibaren liderlerin örgütleri nasıl etkilediği, güçlendirdiği üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmalar çoğunlukla etkili liderlik üzerine yapılmıştır (Day, 2014'ten akt., Korkmaz vd., 2015:121; Yukl, 2010).

1900'lü yıllarda Taylor, Fayol ve Weber'in görüş geliştirdiği klasik yönetim yaklaşımında insan önemi arka planda bırakılmış ve insanın bir piston gibi sürekli çalışması gerektiği varsayılmıştır. Bu yaklaşım insana iki ayrı yaşam biçimi sunmuştur: işletme içi ve işletme dışı. Kişisel problemler işletmeye yansıtılmamalı, işletme düzeni bozulmamalıdır (Koçel, 2018: 242-243).

Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne deneyleriyle temeli atılan Neo-Klasik yönetim yaklaşımında, McGregor'un X ve Y Teoremi, Likert'in sistem modeli, Argriys'in olgunlaşma kuramı ve Lewin'in güç analizi modelleri geliştirilmiştir. Bu dönemde klasik yönetim yaklaşımının aksine insan olgusuna daha çok yönelmişlerdir. Bu dönemde insan ilişkileri, insanların beklentileri, insanların iş ilişkileri, motivasyon ve liderlik gibi konularla bu dönemin gelişmesi sağlanmıştır (Asunakutlu, 2001: 11; Seçtim ve Erkul, 2020: 27). Güçlendirme kavramı, Lewin'in hareket araştırmalarına

dayanmakta olup çalışanların kendini yönetebilmesine, değişimleri fark etmesine ve değişime karar verebilmesine dayanmaktadır (Aktaş: 2008: 51; Bayın, 2021: 18).

Teknolojinin gelişmesi, artan pazar payı rekabeti gibi nedenler insan kaynaklarının önemini artırmıştır. Çalışanların yardımlaşması, takım çalışmaları, çalışanların yetiştirilmesi ve en önemlisi çalışanların kendi kendilerine kararlar alabilmesi personel güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Çuhadar, 2005; Koçel, 2018: 418; Konan ve Çelik, 2018: 1046).

Sahiplenme kavramı, yasal sınırlar içerisinde mülkiyet sahibi olmak demektir (TDK, 2022). Sahip olma durumu, insanın benlik duygusunun bir tanımı olan ve “bu benim” veya “bizim” gibi somut ve soyut olgulara karşıda olabilir (Akarca, 2020: 2050; Bora, 2019: 35; Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9; Hocaogulları, 2020: 36).

Özellikle 1970’li yıllarda çalışanlara hisse vererek iş yerinin çalışan tarafından sahiplenmesi amaçlanmıştır. Fakat bu çalışma hedefine tam manasıyla ulaşamamıştır. Bu başarısızlığın sebebi bağlılığın sadece hukuki olarak kalmasındandır. Çalışan ve iş yerinin birbiri ile adapte olmasının yolu psikolojik sahiplenmeden geçmektedir. Kısacası olgulara sahiplik duygusu ve psikolojik bağlılıktan bahsedilmektedir (Aslan ve Ateşoğlu, 2020: 4184).

Kısacası, sahiplenme duygusu, bireylerin üç kök güdüyü (etkinlik ve etki, öz kimlik, bir yere sahip olma) yerine getirmeyi sağlar. Bu yüzden bu güdüler, psikolojik sahiplenmenin nedenleridir. Bu güdüler ayrı ayrı durum oluşturma yerine psikolojik sahiplenmenin gelişmesini kolaylaştırır (Pierce vd., 2001: 300-301).

İşe adanmışlık, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini görevine vermesi olarak ifade edilebilir. Çalışanın işine ne kadar değer verdiği, iş çevresiyle ilişkisi işe adanmışlık kavramı açısından önemlidir (Kahn, 1990: 694-700). Alan yazında yapılan incelemelerde ilk başlarda tükenmişliğin zıttı olarak işe adanmışlık kavramı kabul edilmiştir. Araştırmaların çalışanın rahatı ve önemi konusuna kayması sonucunda olumlu ve kesintisiz devam eden bir süreç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda incelendiğinde ise tükenmişlik kavramı, işe adanmışlık kavramının sarsılması olarak tanımlanmakta olup işe adanmışlık kavramı üç boyutta incelenmiştir: canlılık, adamak ve kendini verme (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Baker, 2001: 71-74).

Çalışmada işe adanmışlık boyut isimleri dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ele alınmıştır. Dinçlik boyutu, her türlü zorluğa karşı pes etmeden devam etme arzusunu

ve yorulmama yeteneğini içerir. Adanmışlık boyutu, çalışanın işine karşı olan aşkını konu alır. İşlerini hevesle ve istekle yaparlar. Çalışanların işlerine değer verdiğini ifade eder. Yoğunlaşma boyutu, çalışanın çalışma süresinin nasıl geçtiğini anlamaması, bütün odak noktasını işine vermesini ifade eder (Özkalp ve Meydan, 2015: 6; Turgut, 2011: 156).

Güçlendirici liderler, öğretmenleri destekleyecek davranışlarda bulunarak onların güdülenmesini artırır ve öz yeterliklerinin gelişmesini sağlar (Konan ve Çelik, 2018: 1046). Öğretmenler, öz yeterliğinin gelişmesine bağlı olarak kurum içerisinde kendisini etkili hissederek kurumun bir parçası haline gelecektir (Aras, 2013:101; Ötken, 2015: 118). Kurumun bir parçası gibi hissetmesine neden olan psikolojik sahiplenme, öğretmenlerin kuruma bağlılığını artıracak ve görevlerini daha fazla yerine getirmesini sağlayacaktır (Yavuz, 2021: 29-31). Kuruma bağlılığının ve görevlerini büyük istekle yapma niyeti öğretmenlerin işe adanmışlıklarına vurgu yapmaktadır (Kara ve Kaya, 2020: 2371). Bu açıklamalar kapsamında araştırma, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisini incelemektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisini incelemektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıkları hangi düzeydedir?
2. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri okul türü ve okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleriyle öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerine ait güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarını etkilemekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt yapıları klasik yönetim anlayışlarından uzak, çalışanların sorumluluk aldığı yönetim şekline ihtiyaç duymaktadır (Konan ve Çelik, 2018: 1046). Bu sürecin gelişiminde ve işletilmesinde güçlendirici liderlik büyük önem arz etmekte olup bu liderlik özelliklerini benimseyen okul müdürleri; çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkarma, yetkilerini astlara devretme, öğretmenlere rehberlik etme ve kurum içerisinde ayırım yapmama gibi davranışlar sergileyerek başarıya ulaşabilirler (Yılmaz, 2011: 183-186). Bu gelişmeler ışığında okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerini ve işe adanmışlık düzeylerini geliştirebilir (Kara ve Kaya, 2020: 2371). Psikolojik sahiplenme kavramı temelde sahiplik ve nesnelere üzerindeki psikolojik kontrol etkisinin çalışanları güdülenmesine ve inisiyatif almasına etki eder (Akarca, 2020: 2057). Psikolojik sahiplenme duygusu, öğretmenlerin yaptırım olmadan görevini yapma isteği ve zamanını, yeteneklerini herhangi bir karşılık beklemeden hizmete sunan bir gönüllülük duygusudur (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 10). İşe adanmışlık kavramı, işe karşı oluşturulan olumlu tutum (Durgut, 2020: 45), öğretmenlerin okulda yapacakları iş için kendilerini güdülemeleri yüksek seviyede adanmışlık göstergesi kabul edilebilir (Ercan, 2019: 49). Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonunu, kişisel gelişimlerini ve kuruma aidiyet duygularını pozitif yönde etkileyebileceği düşünüldüğünden psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık düzeyleri araştırılmaya değer bir problem olarak görülmüştür.

Güçlendirici liderlik, psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık değişkenleri üzerinde araştırma yapıp yapılmadığı incelendiğinde güçlendirici liderlik ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmadığı (YÖK, 2021), güçlendirici liderlik ve işe adanmışlık üzerinde yapılan çalışmalarda işe adanmışlık üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının etkisi olmadığı (Tiganj, 2019: 72), psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık kavramları üzerinde yapılan çalışmalar

incelendiğinde psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık arasında olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Kara ve Kaya, 2020: 2370). Literatür incelemesinde de görüldüğü üzere bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak nicel yöntemlerle yapılacak çalışmalar sonucunda bu üç değişkenin bir arada kullanılması bu çalışmanın özgün bir değere sahip olacağını göstermektedir.

Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, öğretmenlerin işe adanmışlık ve psikolojik sahiplenme düzeylerine etkisinde okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin ne kadar etkili olabileceğini göstereceğinden güçlendirici liderlik kavramının önemini ortaya çıkarabilir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik modelini benimsemesi klasik yönetim yaklaşımlarından uzaklaşmasını, okul, okul yönetimi ve öğretmenlerden oluşan birleşimin daha etkili çalışmasına etki ederek diğer paydaşlarla beraber daha etkili bir iletişim ortamı oluşturması okul gelişimine katkı sağlayabilir.

1.4. Varsayımlar

- 1) Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken güçlendirici liderliğe uygun davrandıkları varsayılmaktadır.
- 2) Öğretmenlerin okula karşı psikolojik sahiplenme duygusu hissettikleri varsayılmaktadır.
- 3) Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine karşı geliştirdikleri işe adanmışlık davranışını gösterdikleri varsayılmaktadır.
- 4) Ölçme araçlarının öğretmenler tarafından samimi olarak cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Güçlendirici Liderlik: Kişilerin benlik algısının yükseltmesi, çalışanların karar süreçlerine etkin katılımının sağlanması, güçsüz hissettiği noktaların ortadan kaldırılması, çalışanların risk almaya teşvik edilmesi ve bunların gelişiminin devam ettirilmesi gibi süreçlerle çalışanların daha da güçlendirilmesi sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Çalışanların kendi kararlarını almasına imkân tanıyarak kendi

işlerinin yönetiminde etkin olmasının sağlanmasıdır. Çalışanın içindeki liderlik potansiyelinin desteklenmesidir (Pelenk, 2020: 308).

Psikolojik Sahiplenme: Kişinin kendisini çalıştığı kurum ile özdeşleştirilmesi (Derin, 2018: 77), yeniliğe açık olma, birlikte çalışabilme gibi özelliklerle kendini donatması (Aslan ve Ateşoğlu, 2020:4185) ve herhangi bir hukuki bağı olmasa bile bulunduğu kurumu sahiplenme duygusudur (Vandewalle, 1995'ten akt., Uçar, 2018: 643).

İşe Adanmışlık: Çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini görevine vermesi olarak ifade edilebilir. Çalışanın işine ne kadar değer verdiği, iş çevresiyle ilişkisi işe adanmışlık kavramı açısından önemlidir (Kahn, 1990: 694-700). Çalışanın kurumda bulunma isteği, kuruma karşı duyduğu bağlılık ve kurumu için rollerinin üstünde davranış göstermesi olarak da tanımlanmaktadır (Kır, 2021: 94).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle liderlik kavramı ile ilgili öz verilmiş, güçlendirici liderlik, psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık kavramları ile ilgili kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar sunulmuştur.

2.1. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici Liderlik kavramının tanımına geçmeden önce liderlik kavramı ile ilgili öze yer verilmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalardan sonra güçlendirici liderlik kavramı açıklanmıştır.

2.1.1. Liderlik

Lider, bir müsabakada başta bulunan takım ya da sporcu; bir partinin veya kurumun en üst düzeyde bulunan yöneticisi; önder, şef anlamlarına gelmektedir. Liderlik, liderlik görevi; önderlik yapan anlamlarına gelmektedir (TDK, 2022). Liderlik, belirli bir amaca ulaşmak için birinin lider olarak seçildiğinde ortaya çıkan etki sürecidir (Silva, 2016: 3). Lider, problemlere yeni yaklaşımlar getirebilen, personeli ile empatik ilişkiler kurabilen, risk alabilen, yeni fikirlere karşı açık olan kişidir (Zaleznik, 2004'ten akt., Korkmaz vd., 2015: 61). Lunenburg (2011: 2-3)'a göre ise lider, personeli tarafından kabul edilip edilmediğinin farkına varabilen, fikir çokluğuna karşı hoş görüyle yaklaşabilen, başarıya odaklanarak onun için çaba gösteren, personelini tüm yönleriyle kabul edip gelişimlerine katkı sağlayan kişilerdir.

İnsanlar birlikte yaşayarak gruplardan toplumlara kadar farklı oluşumları meydana getirmişlerdir. Bu oluşumlarda bireylerin birbiri ile etkileşimi sonucu bazı bireyler diğerlerine göre daha etkili oldukları için göz önünde bulunmaktadır. Bu bireyler diğer bireylerin onayı ile lider olmaktadır. Kısacası liderlik, liderin toplum içerisinde kabul edilmesi ve toplum içerisinde üstlenen davranış olarak tanımlanabilir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2). Beycioğlu (2020: 21-22)'na göre lider, kurumun başarılı olması için yeni hedefleri ortaya çıkaran ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için personelini etkileyen, bu gelişimi ve değişimi sürekli hale getirebilen kişidir. Liderlik ise hedeflerin gerçekleştirilmesi için personele iş yaptırabilme yaklaşımından, personelini etkileyerek hedeflere ulaşma sürecidir.

Liderlik kavramının bireysel özelliklerle bağlantısı yoktur. Liderlik, yönetim değildir, unvanlarla ve kıdemlerle ilgisi yoktur. Liderlik, belirlenen hedefe ulaşmak için personelinin gayretlerini en üst düzeye çıkaran, gücünü sosyal etkiden alan bir etkileşim sürecidir (Kruse, 2013). Her insan gibi liderlerin de eksik oldukları yönler vardır. Liderler bu eksikliklerini takım arkadaşlarıyla birlikte çalışarak telafi ederler. Liderler böylece hem kendilerini geliştirirler hem de takım arkadaşlarını geliştirerek kurumun devamlılığını ve gelişimini sağlarlar. Sadece kendilerinin değil aynı zamanda personelinin de alanında hâkim olmasını sağlarlar (Gürsel, 2018: 20).

Bütün bu liderlik tanımlamaları çerçevesinde liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (İnce vd., 2004: 438; Karaman, 2004: 13).

- İnsan ilişkileri üst seviyede olup personeline karşı sevgiyle yaklaşır.
- Kendine ve çalışanlarına güvenip başarısızlık durumunda kendine ve çalışanına karşı güvenini kaybetmez.
- Hedef belirleyicidir ve çalışanlarını bu hedefler doğrultusunda yönlendirir.
- Çalışmalarında ve yapılacak işlerde çalışanlarının fikirlerine değer verir.
- Değişime açıktır.
- Kurum içerisinde motivasyonu artırarak gelişimi ve adanmışlığı geliştirir.
- Liderler kurum içerisinde kültür oluşturup geliştirirler.
- Çalışanlarının çalışma ve özel hayatlarını dengede tutmasına yardımcı olur.

2.1.2. Liderin Güç Kaynakları

Mahatma Gandhi'ye göre "Gücün iki türü vardır. Biri cezanın insanlarda yarattığı korkuyla, diğeri ise sevgi dolu davranışlarla elde edilir. Sevgiden kaynağını alan güç ceza korkusundan kaynağını alan güçten bin kat daha etkili ve kalıcıdır". Liderin güç kaynaklarını incelerken Bertram H. Raven ve R.P. French tarafından geliştirilen sınıflandırmaya bakmak gerekmektedir. Bu sınıflandırmada kişisel güç kavramı gücü uygulayanın uygulanan üzerindeki etkisi olarak açıklanmaktadır. Sınıflandırma 1959 yılında yapılan araştırmada 5 boyutta incelenmiş olup 1965 ve 1992 yıllarında yapılan güncellemeler Şekil 2. 1'de gösterilmiştir (Raven ve French, 1992'den akt., Özasan, 2017: 1-20).

Kişiler Arası Gücün Temelleri	Zorlayıcı Güç	Kişisel Zorlayıcı Güç
		Kişisel Olmayan Güç
	Ödül Gücü	Kişisel Ödül Gücü
		Kişisel Olmayan Ödül Gücü
	Meşru Güç	Yapılan İyiliğe Dayalı Meşru Güç
		Uğranılan Zarara Dayalı Meşru Güç
		Sorumluluğa Dayalı Meşru Güç
		Pozisyona Dayalı Meşru Güç
	Uzmanlık Gücü	Olumlu Uzmanlık Gücü
		Olumsuz Uzmanlık Gücü
Özdeşim Gücü	Olumlu Özdeşim Gücü	
	Olumsuz Özdeşim Gücü	
Bilgi Gücü	Doğrudan Bilgi Gücü	
Bilgi Gücü	Dolaylı Bilgi Gücü	

**Şekil 2. 1. Liderlik Güç Sınıflandırması (Raven ve French, 1992'den akt.,
Özaslan, 2017: 1-20)**

2.1.2.1. Zorlayıcı Güç

Çalışanları belirli bir hedefe yönlendirmek için kullanılan zorlama gücüdür. Liderin emirlerine karşı gelinmesi sonucu çalışanın cezalandırılmasına dayanmaktadır. Çalışan bu cezadan kaçınmak için gücü kabul eder. Aylık ücretlerinde kesinti, uyarı veya meslekten çıkarılma gibi durumlarla ortaya çıkmaktadır (Akyüz vd., 2015: 75; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Özaslan, 2017: 2).

Zorlayıcı güç kavramı iki kapsamda incelenmektedir; *Kişisel olmayan zorlayıcı güç*, maaştan kesme, uyarı gibi görülebilir cezaları kapsarken; *kişisel zorlayıcı güç*, işin görmezden gelinmesi, reddedilmesi gibi soyut hareketler üzerine kurulu güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42).

2.1.2.2. Ödül Gücü

Liderin çalışanın işinin yapmasına karşılık çalışanın ödüllendirme algısına dayanmaktadır. Ödüllendirme, çalışanın pozitif durumlarla karşılaştırılması veya

negatif durumların ortamdaki kaldırılması ile ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 131; Özaslan, 2017: 2).

Kişisel olmayan ödül gücü, çalışanın lider tarafından pozisyonunun yükseltilmesi, ek ücret vb. tarzı ödüllerin verilmesine dayanan güç olarak tanımlanırken; *kişisel ödül gücü*, çalışanın lider tarafından onaylanmasına ve beğenilmesine dayanan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 41).

2.1.2.3. Meşru Güç/Yasal Güç

Orijinal metninde "Legitimate Power" olarak geçen kavramın Türkçe karşılığı "Meşru Güç" olarak geçmektedir. Raven ve French'in sınıflandırmasında orijinal kavram meşru güç olarak tanımlanmakta olup Türkçe araştırmalarda yasal güç olarak ele alınmıştır. Meşru güç, hiyerarşiden kaynaklanan, liderin statüsünden kaynaklanan güçtür. Liderin görevi süresince geçerli olan güçtür (Göksu, 2004: 9-10; Özaslan, 2017: 9).

Yapılan İyiliğe Dayalı Meşru Güç, liderin çalışana yaptığı iyilik karşılık kazandığı güçtür (Özaslan, 2017:5). *Uğranılan zarara dayalı meşru güç*, çalışanın kurumda yaptığı hata yüzünden kendini lidere karşı sorumlu hissetmesiyle liderin kazandığı güçtür. "Güçsüzün gücü" olarak yani çalışanın gücü olarak da tanımlanabilir (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 41). *Sorumluluğa dayalı meşru güç*, liderin çalışanlarına karşı kendini sorumlu hissetmesiyle oluşan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 41; Özaslan, 2017: 9). *Pozisyona dayalı meşru güç*, liderin kurumdaki pozisyonundan kazandığı güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42).

2.1.2.4. Uzmanlık Gücü

Çalışanın lideri deneyimli ve birikimli görmesidir. Diğer güç çeşitlerine göre liderin alanı ile sınırlıdır (Göksu, 2004: 10; Meydan ve Polat, 2010: 130). *Olumlu uzmanlık gücü*, çalışanın liderin alanındaki bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. *Olumsuz uzmanlık gücü*, çalışanın liderin uzmanlık gücünü kendi ya da kurumun yararına kullanmayacağını düşündüğünde ortaya çıkan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42).

2.1.2.5. Özdeşim Gücü/Karizmatik Güç

Raven ve French'in güç sınıflandırmasında Karizmatik güç kavramı yer almamaktadır. Sınıflandırmanın orijinalinde özdeşim gücü olarak geçmektedir. Bu kavram da

literatürde güç sahibi ile çalışanın özdeşleşmesi olarak açıklanmaktadır. Fakat literatür çevirmelerinde karizmatik güç olarak çevrilmektedir. Raven ve French'in sınıflandırmasında özdeşim gücü, karizmatik güçten daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır (Özarslan, 2017: 10). Çalışanın liderle özdeşleşmesine dayanan güç modelidir. Bu gücün kaynağı liderin bireysel özelliklerine ve çalışanın etkileme becerisine dayanmaktadır (Akyüz vd., 2015: 76; Bakan ve Büyükbeşe: 2010: 76).

Olumlu özdeşim gücü, çalışanın liderle kendisini özdeşleştirilmesi sonucu ortaya çıkan güçtür. *Olumsuz özdeşim gücü*, çalışanın liderine benzememe isteğiyle kısacası liderin sevilmemesiyle ortaya çıkan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42).

2.1.2.6. Bilgi Gücü/İkna Gücü

Raven ve French'in sınıflandırmasına 1965 yılında eklenen bu kavram, liderin çalışana etkili sonuçlara ulaşması için yapılacak işlemleri kanıtlar göstererek açıklamasıdır. Bilgi gücünü uzmanlık gücünden ayıran özellik çalışanın liderin uzmanlık gücünü sorgulamadan kabul etmesidir. Bilgi gücünde ise çalışan liderden onu ikna edici kanıtlar göstermesini istemektedir (Özarslan, 2017: 2-3).

Doğrudan bilgi gücü, liderin bir konu hakkında çalışanın ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmesiyle ortaya çıkan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42).

Dolaylı bilgi gücü, çalışanın bir konu hakkındaki bilgiyi lidere direk söylemek yerine dolaylı yollardan anlatmasıyla ortaya çıkan güçtür (Raven, 1993'ten akt., Karakaş, 2020: 42; Özarslan, 2017: 6).

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Bugüne kadar liderlik alanında yapılan çalışmalar ışığında liderlik yaklaşımları üç ana başlık üzerinde durmuştur. Bunlar liderin özellikleri, liderin davranışları ve liderin durumsallık etkisi. Bu üç ana başlığa ek olarak günümüzde alternatif yaklaşımlar olarak adlandırılan modern yaklaşım çeşitleri de görülmektedir. Böylece liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım, durumsal yaklaşım ve alternatif(modern) yaklaşımlar olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir (Beycioğlu, 2020: 22; Demir vd., 2010: 132).

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı:

Liderlik alanın geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderliğin doğuştan geldiği düşüncesini dayanak haline getirmiştir ve liderin sahip olduğu özellikler üzerine kurulmuştur.

Özellikler yaklaşımı liderlerin temel karakteristiklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda belirtilen özellikler üzerinde durulmuştur (Beycioğlu, 2020: 22; Buluç, 2020: 61; Koçel, 2018: 593).

Tablo 2. 1. Liderlik Özellikleri

<ul style="list-style-type: none">• Yaş• Boy• Cinsiyet• Irk• Yakışıklılık/Güzellik• Başkalarına güven verme	<ul style="list-style-type: none">• Zekâ• Bilgi• Açık Sözlülük• Doğruluk• Hissel olgunluk• Dürüstlük• Güzel konuşma yeteneği	<ul style="list-style-type: none">• Samimiyet• Kararlılık• İlişki kurma yeteneği• Kendine güven duyma• İnisiyatif sahibi olma• İş başarma yeteneği
--	--	---

Kaynak: Koçel, 2018: 594

Özellikler yaklaşımı, lidere ait özelliklerin ortaya çıkmasında büyük rol oynasa da iyi bir liderin nasıl yetiştirileceği konusunda eksik kalmıştır. Bundan dolayı araştırmalar 1900’lü yılların ortasından itibaren liderin davranışlarına yoğunlaşmıştır (Korkmaz vd., 2015: 90).

2.1.3.2. Davranışçı Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının lideri kişisel özellikleri ile açıklaması, liderlik tanımlamasında yetersiz gelmesi sonucu liderlerin davranışları üzerinde araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımın merkez noktası liderin özelliklerinden çok liderin davranışlarıdır. Bu yaklaşım liderin kendi davranışları kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir (Bayın, 2021: 14; Buluç, 2020: 45; Koçel, 2018: 595).

2.1.3.2.1. McGregor’un X ve Y Teorisi

McGregor’un X ve Y teorisi insanların davranışları üzerine oluşturulmuştur. McGregor X teorisi ile çalışanlara karşı oldukça olumsuz bir yaklaşım çizerken, Y teorisi ile de çalışanlara karşı olumlu bir yaklaşım sunmuştur. X teorisine göre insanlar doğuştan tembeldir, sorumluluktan kaçarlar ve yönetilmeyi seçerler. İş hayatı, hayatta kalabilmek için bir mecburiyettir. Y teorisi ise X teorisinin zıttı olarak adlandırılmıştır. Y teorisine göre, insanlar doğuştan tembel değildir, onları bu hale deneyimleri

getirmiştir. İnsanlar kişisel gelişimlerine dikkat eder ve belirlenen hedef için çalışırlar (Uzun, 2005: 13; Tekin vd., 2016: 83).

2.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

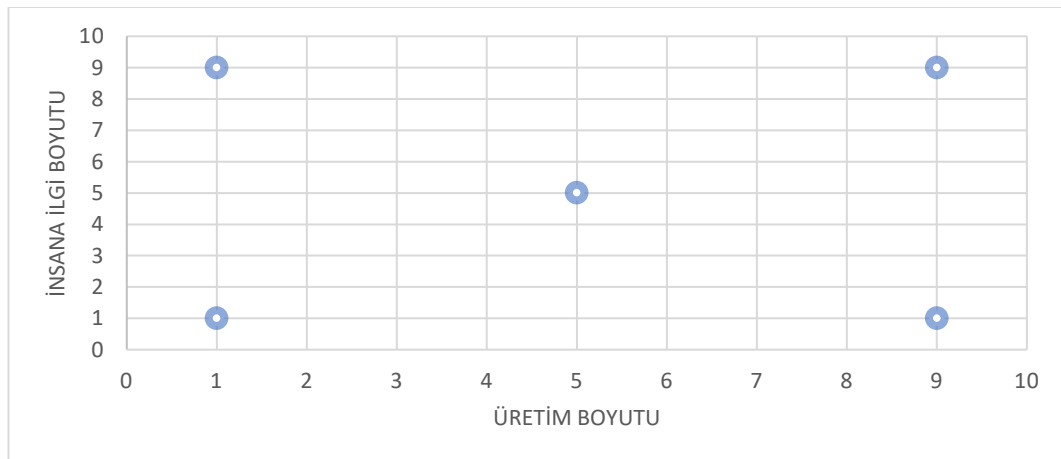
Hem sivil hem de askeri alanda yapılan araştırmalar sonucunda iki boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiyi dikkate alma boyutunda, lider ve çalışanları arasında bir güven ilişkisi kurulması yani çalışanlara ağırlık vermesidir. Bu güven ortamının yanı sıra çalışanları ile birlikte arkadaşlık ilişkisi geliştirmesi ve saygı ortamının oluşturulmasıdır. İnisiyatif boyutunda ise işe yoğunlaşma temel alınmaktadır. Çalışanlara talimat vererek işin zamanında bitirilmesi önemlidir (Koçel, 2018: 596; Tuncer, 2020: 17).

2.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi çalışmaları ile aynı döneme gelen Michigan Üniversitesi çalışmaları da araştırmalar sonucunda iki boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; işe yönelik lider ve kişiye yönelik lider. İşe yönelik lider çalışanlarını yakından izler ve statüsünün verdiği gücü amaçlarına ulaşmak için kullanmaktan çekinmez. Kişiyeye yönelik lider ise çalışanları ile ilişkilerine ihtimam gösterir ve yetkisini çalışanlarına devretmekten çekinmez (Buluç, 2020: 48; Tuncer, 2020: 18).

2.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Bu yaklaşımda da iki boyut öne çıkmıştır. Bunlar; üretim ve insana ilgi. İnsana ilgi boyutu matrisin dikey boyutunu oluştururken, üretim boyutu matrisin yatay eksenini oluşturmaktadır. Blake ve Mouton'a ait matris Şekil 2.2.' de gösterilmiştir (Koçel, 2018: 596; Uçak, 2022: 42).



Şekil 2. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Stili Matrisi (Koçel, 2018: 596)

“1.1 Etkili Olmayan Lider”, lider hem üretime hem de çalışana karşı ilgisizdir. Lider yarı emekli gibidir. Sorumluluk almaktan kaçınırlar. “1.9 Kulüp Lideri”, İnsana ilgi verirken üretime önem vermeyen liderlik türüdür. En önemli istekleri çalışanların işlerini düzgün yapmalarındır. “9.1 Görev Lideri”, Otorite ön plandadır. Çalışanlara görevleri açıklamalı verilmekte ve çalışanlar kontrol edilmektedir. “9.9 Ekip lideri”, hem çalışanlar hem de üretim önemlidir. Çalışanların alınan kararlara katılmasını teşvik ederler. “5.5 Örgüt Lideri”, lider hem üst yönetimi hem de personelinin memnun etmeye çalışır. Tipik örgüt adamı olup uzlaşmacıdır (Buluç, 2020: 48-49; Uzun, 2005: 14).

2.1.3.2.5. Likert Sistem-4 Modeli

Çalışan ve para kaynaklarının idame ettirilmesi için kurumların programlarını geliştirmesi için çalışmalarda bulunmuşlardır. Para kaynaklarındaki kayıpların giderilebileceğini çalışan kayıplarının kolayca kapanmayacağını savunmuşlardır. Kurumların X teorisinden Y teorisine geçişleri konusunda yardımda bulunmuşlardır Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olmak üzere dört ana başlıkta incelenmiştir (Bildik, 2009: 21-22; Koçel, 2018: 600).

Sistem-1 Modeli, çalışanlara nadiren yönetime katılma hakkı verilir. İstismarcı, otokratik model olarak adlandırılabilir. Çalışanları ceza, tehdit ve korku yöntemleriyle çalıştırmaktadır. Güvensizlik esastır (Bildik, 2009: 22; Buluç, 2020: 49; Koçel, 2018: 600; Tuncer, 2020: 21).

Sistem-2 Modeli, yardımsever otokratik olarak da adlandırılmaktadır. Az da olsa çalışanlara karar hakkı verilir. Hem ceza hem de ödül esastır. Yetkinin bir kısmı çalışanlara aktarılmıştır esastır (Bildik, 2009: 22; Buluç, 2020: 40; Koçel, 2018: 600; Tuncer, 2020: 21).

Sistem-3 Modeli, katılımcı olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlara karşı kısmi bir güven vardır. Karşılıklı iletişim bulunmaktadır. Çalışanlara kendileri ile ilgili kararlar alma yetkisi verilmektedir. (Bildik, 2009: 22; Buluç, 2020: 49; Koçel, 2018: 600; Tuncer, 2020: 21).

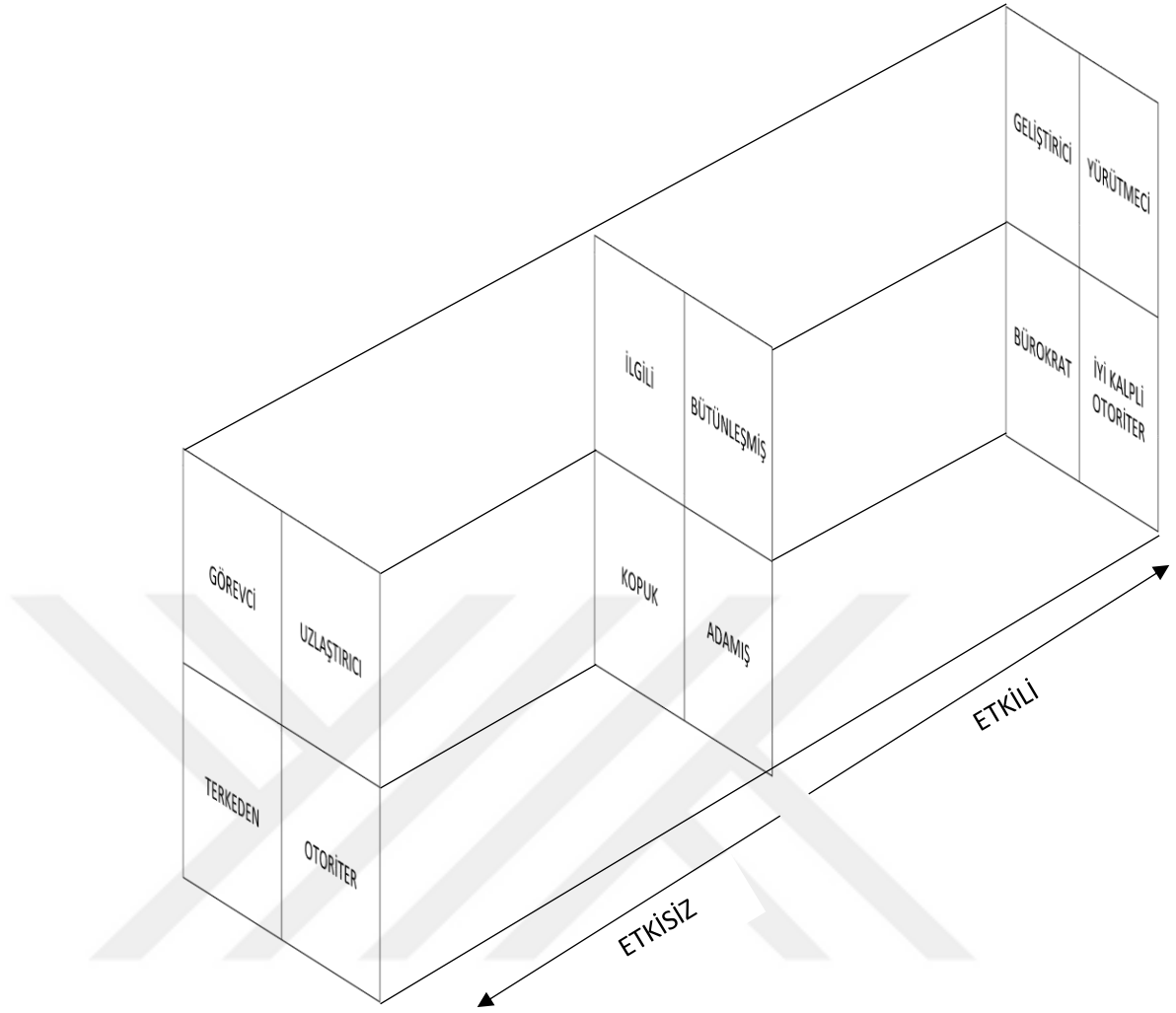
Sistem-4 Modeli, demokratik olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlara güven tamdır. Çalışanlar kendilerini rahat hissederler. Kararlar karşılıklı hedefler oluşturarak alınır. Maddi ödüller de kullanılabilir esastır (Bildik, 2009: 22; Buluç, 2020: 49; Koçel, 2018: 600; Tuncer, 2020: 21).

düşük ilişki vardır ve çalışana görev dağılımı verilir, roller tanımlanır. Satan faktöründe yüksek görev, yüksek ilişki vardır ve lider hem otoriter hem de destekleyici davranış sergiler. Katımlı faktöründe düşük görev yüksek ilişki vardır ve lider çalışanla birlikte karar alır. Lider kolaylaştırıcı görev üstlenir. Son olarak yetki devreden faktöründe düşük görev düşük ilişki vardır ve lider otoriteyi, çalışana desteği az miktarda sağlar (Özalp vd., 1992: 177; Tuncer, 2020: 23-24).

Yol Amaç Teorisi, Martin Evans tarafından bulunan ve Robert House tarafından geliştirilen teorinin temeli liderin çalışanlar için ulaşılabilir hedefler belirlemesidir. Dört farklı yaklaşım altında incelemiştir. Destekleyici liderlik yaklaşımında çalışanın refahı dikkate alınır ve eksikliklerinde destek verilir. Emredici-yönlendirici liderlikte çalışana rehberlik etmek esastır. Katılımcı liderlikte çalışanlara danışmanlık yapılır. Başarı odaklı liderlikte ise çalışana hedef konur ve mükemmellik aranır. Çalışanların standartları artırılması sağlanır (Buluç, 2020: 53-54; Koçel, 2018: 604; Tuncer, 2020: 21).

Liderliğe İkameler Anlayışı, bu yaklaşımın geliştiricisi Kerr ve Jermier, diğer liderlik yaklaşımlarının aksine liderliğin gerekli olmadığı durumları tanımlamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımda liderin varlığını yok sayan faktörleri ikame edici faktörler ve nötralize edici faktörler olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir. Söz konusu bu faktörlerin varlığı ile elenen liderlik davranışları da insan odaklı ya da görev odaklı olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kısacası, kurumun ortamı ve çalışma şartları çalışana pozitif yönde etkiliyorsa lidere de ihtiyaç duyulmaz düşüncesine dayanmaktadır (Buluç, 2020: 56; Kılınç, 1995: 61-62).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, bu yaklaşım, yönetim tarzı matrisi, durumsallık teorisi ve etkililik teorisinden etkilenecek oluşturulmuştur. Kuram ilişki, görev ve etkililik derecesi üzerine kurulmuştur. Kuram, düşük ilişki, düşük görev; yüksek görev, düşük ilişki; yüksek ilişki, düşük görev ve yüksek görev, yüksek ilişki olmak üzere dört başlıkta toplanmıştır (Buluç, 2020: 59-60; Uçak, 2022: 50). Kuramın etkililik boyutu üzerindeki incelemesi sekiz başlık altında incelenmekte olup Şekil 2.3.'teki gibi şematize edilmektedir (Can, 1981: 95-96).



Şekil 2. 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Can, 1981: 95-96)

2.1.3.4. Modern Yaklaşımlar

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, çalışanlara verilen önemin gelişmesi liderlik araştırmalarında çalışanın ihtiyaçlarına daha çok dikkat edilmiştir. Çalışanların ihtiyaçlarının işletme üzerindeki etkileri ve çalışanların iş ortamındaki hareketlerini inceleyen durumlar araştırılmıştır (İmamoğlu, 2019: 24). Bu bölümde modern liderlik yaklaşımlarından kısaca bahsedilecektir.

Karizmatik Liderlik, çalışanların liderlerine mükemmel özellikler yüklemesidir. Liderin çalışanlardan aldığı bu güçle çalışanları hedefleri doğrultusunda yönetme, onlarda gerekli motivasyonun oluşmasını sağlamasıdır. *Etkileşimci Liderlik*, kurumun amaçlarına ulaşmak için çalışanların bu amaç uğrunda çalışması sonucu ödüllendirilmesi fikrini kapsamaktadır. Lider ve çalışanlar arasında etkileşim yüksek seviyede olup çalışanlara kurumun amaçları doğrultusunda belirli yetkiler verilebilir

Stratejik Liderlik, gelişen ve değişen rekabet ortamına ayak uydurabilen, esnek davranabilen, ileri görüşlü, çalışanları ve diğer üyeleriyle iletişimi kuvvetli, risk alabilen liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır. *Vizyoner Liderlik*, kurumun gelişimi için gerekli vizyonu oluşturabilen, bu vizyonun gerçekleşmesi için çalışanlarına açıkça anlatabilen, bu durumu davranışlara yansıtabilen ve ortamı bu vizyona ulaşmak için değiştirebilen liderlik türüdür. *Dönüşümcü Liderlik*, çalışanların emeklerinin kurumun değerini yükseltmedeki önemine dikkat çekerek çalışanlarına ilham veren bu kuram çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak kuruma faydalı olmasını amaçlamaktadır (Işık, 2014: 36-47).

Öğretim Liderliği, bu liderlik yaklaşımının ana fikri okul içerisinde öğrenci başarısını artıracak değişimlerde ve atılımlarda bulunmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi içinde öğretmenlerin motive edilerek eğitim ortamlarının kapasitelerinin artırılması sağlanmaktadır (Kılınç, 2020: 68). *Öğretmen Liderliği*, öğretmenlerin sınıf içi ve okul içerisinde liderlik davranışlarında bulunmaları, programların yürütülmesinde deneyimleriyle katkıda bulunması, karar alma süreçlerine katılmalarını amaç edinen liderlik modelidir (Katzenmayer ve Moller, 2009'dan akt., Kılınç, 2020: 73).

Dağıtımçı Liderlik, liderliğin tek başına kullanılması yerine çalışanları ile liderliğin paylaşılmasını, dağıtılmasını amaçlayan liderlik modelidir. Amaç kurumun işleyicini en üst seviyeye çıkarmaktır (Akgün, 2019: 10). *Hizmetkar Liderlik*, liderin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutmasıdır. Bu liderlik türünde öncelik kurumun amaçlarından ziyade çalışandır. Liderliğin temelinde herhangi bir karşılık beklemeden çalışana hizmet etme düşüncesi vardır (Bektaş, 2016: 49).

Ruhsal Liderlik, çalışanlarının ruh dünyasının farkındalığını kazanan lider çalışanıyla etkileşime girebilir. Çalışanların içsel motivasyonunu harekete geçirerek kurumun hedefleri için çalışanların güdülenme sürecidir (Ertürk, 2020: 146-147). *Kuantum Liderlik*, günümüzde halen araştırmaların tam yapılmaması ile olgunlaşmamış bir liderlik yaklaşımıdır. Kuantum liderlik fizik biliminden etkilenmektedir. Belirsizliklerle baş etme öncelikli amacıdır. Bu liderlik modelinde lider karışık olayları çözebilir ve çalışanlarına çözmeyi öğretir. Kuantum liderlik sayesinde öğretmenlik mesleğinde de standart kalıplar dışına çıkılır ve hem öğretmen hem de öğrencilerin kişisel farklılıklarını ortaya çıkarabilir (Ertürk, 2020: 152-162).

Otantik Liderlik, otantiklik, insanın kendisinin farkına varması, yapabileceklerin farkında olmasını açıklamaktadır. Otantik liderlik, kişinin farkındalığına varması ve hem liderin hem de çalışanlarının kendilerini öz kontrolle güzel hareketlerde bulunmaya teşvik eder (Tabak vd., 2012: 93). *Toksik Liderlik*, çalışanları ve iş ortamını olumsuz etkileyen liderlik türüdür. Öncelikleri kurumun hedefleri, çalışanlar ve üyelerden ziyade kendi statüsünün yükselmesidir (Korkmaz vd., 2015: 164-165).

Etik Liderlik, kurumun hedeflerine ulaşmada mevcut kurallar ve yasalar haricinde mesleki etik ilkelerine de uygun hareketlerde bulunulması sürecidir (Korkmaz vd., 2015: 155). *Güçlendirici Liderlik*, bu liderlik modelinin amacı, liderin çalışanlarının içindeki liderlik yapabilme enerjisini ortaya çıkarmaktır (Yılmaz, 2011: 100). Güçlendirici Liderlik, hem modern liderlik yaklaşımlarının içinde yer almakta hem de liderlik kavramının kurulu olduğu liderin özellikleri, liderin davranışı ve durumsallık kavramlarının üçünü de içermektedir (Tiganj, 2019: 17). Güçlendirici liderlik kavramının anlaşılması için ilk olarak güçlendirme teorisinin anlaşılması gerekmektedir (İmamoğlu, 2019: 26).

2.1.4. Güçlendirme Teorisi

Güçlendirme kavramı ya da personel güçlendirme kavramı ilk olarak 80'li yıllarda kullanılmaya başlanmış olup temeli Lewin'in hareket araştırmalarına dayanmaktadır (Aktaş, 2008: 51). Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yayınlanan ilk yayın Block'un 1986 yılında yazdığı *Empowered Managers*'dir. Bu yayının devamında 1988 yılında Conger ve Kanungo'nun "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" isimli akademik yayınıyla güçlendirme kavramı açık bir şekilde tartışılmıştır (Çevik Tekin, 2020: 150; Hüseyinoğlu, 2011: 44). Bu gelişmeler ışığında teknolojinin gelişmesi, artan pazar payı rekabeti gibi nedenler insan kaynaklarının önemini artırmıştır. Çalışanların yardımlaşması, takım çalışmaları, çalışanların yetiştirilmesi ve en önemlisi çalışanların kendi kendilerine kararlar alabilmesi personel güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Çuhadar, 2005; Koçel, 2018: 418; Konan ve Çelik, 2018: 1046).

Personel güçlendirme alanında yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşler iki farklı grupta toplanmaktadır. Birinci grup, personel güçlendirmeyi karar verme iradesinin devri olarak tanımlarken, diğer grup ise personel güçlendirmeyi gelişim ve değişim olarak tanımlamaktadır (Aktaş, 2008: 50).

Personel Güçlendirme, kişilerin benlik algısının yükseltmesi, çalışanların karar süreçlerine etkin katılımının sağlanması, güçsüz hissettiği noktaların ortadan kaldırılması, çalışanların risk almaya teşvik edilmesi ve bunların gelişiminin devam ettirilmesi gibi süreçlerle çalışanların daha da güçlendirilmesi sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473; Hüseyinoğlu, 2011: 38; Konan ve Çelik, 2018: 1046).

Personel güçlendirme bir teknikten ziyade felsefedir. Personel güçlendirme bir teknikten ziyade başarının nasıl yakalanacağına dair yönelim sağlar. Değerlendirme süreçlerinden ve kriterlerinden çalışanlar haberdar edilmelidir. Hatalara karşı müsamaha gösterilip başarısızlıklardan başarıya ulaşılacağı düşüncesi hâkim olmalıdır. Personel güçlendirme, sabır gerektiren bir süreçtir (Russ, 1995: 29-30).

2.1.5. Personel Güçlendirme Boyutları

Personel güçlendirme kavramı, davranışsal boyutta güçlendirme ve psikolojik boyutta güçlendirme olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Davranışsal boyutta güçlendirme, yönetim ile ilgili olan bu tek boyutlu yaklaşım personele güç verilmesi kavramı ile ilgilenirken, Psikolojik boyutta güçlendirme, personel duyularına odaklanan çok boyutlu yaklaşım personelin kendini ve ortamını nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir (Çevik Tekin, 2020: 155-163; Erdem, 2021: 121; Hüseyinoğlu, 2011: 40-43; Keleş, 2008: 7-11). 1990 yılında Thomas ve Velthouse psikolojik güçlendirmeyi çok boyutlu olarak 4 boyutta incelemiştir. (Sigler & Pearson, 2000'den akt., Doğan ve Demiral, 2009: 50).

- a. **Anlamlılık:** Personelin işiyle ilgili güdülenmesini, işe olan değerini gösterir (Thomas & Velthouse, 1990: 672).
- b. **Yetkinlik:** Personelin işinde çalıştığı alanla ilgili gösterdiği uzmanlık yeteneğidir (Thomas & Velthouse, 1990: 673).
- c. **Etki:** Personelin yaptığı iş ile çalışma ortamında fark yarattığını hissetmesidir (Thomas & Velthouse, 1990: 672).
- d. **Seçim:** Personelin iş hareketlerine karar verebilme ve bu hareketleri değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır (Sigler & Pearson, 2000'den akt., Doğan ve Demiral, 2009: 51; Thomas & Velthouse, 1990: 673).

Bu kavramların açıklanması sonucunda, personel güçlendirme kavramı aktif bir yaklaşımdır. Çalışanlar ortamdaki rollerini kendileri şekillendirebilirler. Dört başlık altında incelenen kavramların bir arada bulunması ve birinin dahi ihmal edilmemesi

gerekmektedir. Bu kavramlardan birinin ihmali güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşmesini engellemektedir. Güçlendirme, değişken ve süreklilik gerektiren bir kavram olup çalışma koşullarına ve kişisel özelliklere göre şekillenebilen bir kavramdır (Bolat, 2003: 205)

2.1.6. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

- 1) **Yetki Devri:** Bir çalışma yapılırken yöneticinin alanında uzman kişilere üzerinde bulunan yetkileri geçici olarak devretmesidir. Kısacası, çalışanın işin sahibi olduğunu hissettirerek güçlendirilmesidir (Koçel, 2018: 418-419).
- 2) **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, çalışanın yapılacak çalışma ile ilgili süreci yönetmesi, sorumluluğun çalışana bırakılmasıdır (Aras, 2013: 19).
- 3) **Katılım:** Yöneticilerin, çalışma alanındaki süreçlere çalışanları da dahil etmesi çalışanların güçlendirilmesini sağlayacaktır (Aktaş, 2008: 60).
- 4) **Motivasyon:** Motivasyon, çalışanın kendini geliştirmesi için çalışma ortamının düzenlenmesi ve iş yerine çalışan nasıl faydalı olacak şekilde davranabilir sorusunu sorarken, güçlendirme kavramı, çalışanın başarılı olması için işletme ne yapmalı sorusunu sormaktadır. Güçlendirme kavramı, motivasyon kavramını ileriye taşıyarak çalışanın gelişmesine işaret etmektedir (Aktaş, 2008: 64; Koçel, 2018: 419).

2.1.7. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci, çalışanları güçlendirerek gelişimini sağlayacak bir yapıya sahiptir. Bu sürecin başlatılması ve devam ettirilmesinde de liderler büyük rol oynamakta ve liderlerden güçlendirici liderlik davranışları beklenmektedir (Koçak, 2016: 64).

Personel güçlendirme sürecini etkili bir şekilde irdeleyen Conger ve Kanungo süreci, beş aşamada incelemiş olup Şekil 2.6.'da gösterilmiştir. Personel güçlendirme sürecinde, ilk aşamada çalışanlar arasındaki güçsüzlüğün nedenlerini belirlenir. İkinci aşamada, güçlendirme için liderin kullanacağı yönetimle ilgili teknik ve stratejileri ortaya çıkartır. Üçüncü aşamada, güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılır ve çalışanların güdülenmesi sağlanır. Dördüncü aşamada, çalışanların öz yeterlik algılarının güçlendirilmesi sağlanır. Beşinci ve son aşamada ise güçlendirmeye neden olan davranışların tespit edilmesi ve bu davranışların devam ettirilmesi sağlanır (Conger & Kanungo, 1988: 474).

Aşama 1: Güçsüzlüğün nedenleri

Organizasyon durumları, Denetleme, Ödüllendirme, İşin Yapısı



Aşama 2: Yönetimle İlgili Süreçleri Kullanma

Katılımcı Yönetim, Amaç Oluşturma, Geri Bildirim, Biçimlendirme, Ödül Seçimi, İş Zenginleştirme



Aşama 3: Dört Kaynak ile Kendine Yeterlik Duygusunun Oluşumu

Aşama 1' deki güçsüzlük faktörlerinin ortadan kaldırılması

Aktif erişim, Örnek deneyimler, Sözel İkna, Duygusal Uyarılma



Aşama 4: Astın güçlendirilmesinin sonucu

Gayret-Performans beklentisinin ya da kişisel yeterlik inancının güçlendirilmesi



Aşama 5: Davranışsal etkilere yönelme

Görevin amaçlarını gerçekleştirmek için davranışın başlaması ve sürdürülmesi

Şekil 2. 5. Personel Güçlendirme Süreci (Conger ve Kanungo, 1988: 475)

Güçlendirme sürecinin etkili olabilmesi için belirtilen beş aşamaya da özen gösterilmelidir. Güçlendirme sürecinin başarıya ulaşması için; çalışanların güdülenmiş olması ve yetkilendirilmesi, iş ortamındaki yeniliklerin desteklenmesi ve sürekli hale

getirilmesi, çalışanların sorumluluk almaları gerekmektedir (Efil, 2002'den akt., Keleş, 2008: 34).

2.1.8. Güçlendirici Liderlik Boyutları

Yapılan araştırmalar sonucunda Konczak, Stelly ve Trusty (2000: 301-312), güçlendirme davranışını süreç olarak tanımlamışlar ve Güçlendirici Lider Davranış Ölçeğini altı boyutta geliştirmişlerdir.

2.1.8.1. Yetki Verme

Yetki verme, yöneticinin iş ile ilgili yetkilerini çalışanlarına devretmesidir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Personelin kendisine verilen işi tamamlamak için liderden aldığı ya da lider tarafından yetkiyle donatılmasıdır. Personel güçlendirmenin amacı, çalışana yetki verilerek işi gerçekleştirmesi için gereken özgür ortamı sağlamaktır (Aras, 2013: 38; Bayın, 2021: 19).

2.1.8.2. Sorumluluk

Sorumluluk, liderin çalışmaların sonuçları hesap verebilmesidir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Çalışanlara sorumluluk verilerek onları süreç içerisine dahil etme çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlar. Bu durum çalışanın hem kişisel gelişimine hem de kuruma katkı sağlar (Bayın, 2021: 20). Güçlendirme süreci için yetki devri ile birlikte sorumluluğun da çalışana verilmesi gerekir. Verilen sorumluluk sonucunda olumsuz çıktılar görülmesi halinde çalışana ceza yerine yönlendirici talimatlarda bulunmak gerekir (Aras, 2013: 38).

2.1.8.3. Kendi Başına Karar Verme

Kendi başına karar verme, çalışanların yapılan iş ile ilgili kararları kendi verebilmesidir. Çalışanın tüm iş sürecini kendi planlamasını işaret etmektedir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Çalışan karar alma sürecine dahil edildiğinde kendisini kurum için değerli hissetmektedir. Kendi başına karar verme boyutu ile çalışanın kuruma sadakatinin artmasının yanı sıra kendisine verilen zor görevlerin dahi üstesinden kolayca gelebilmektedir (Bayın, 2021: 20-21).

2.1.8.4. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı boyutu, çalışanlarla işin tamamlanması için gerekli bilgi ve belgelerin paylaşılmasıdır (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Bilgi paylaşımının aktif olarak yapıldığı kurumlarda çalışanlar kurum içerisinde sorumluluk alma konusunda daha aktif olmakta, kurum içi güven ortamı yaygınlaşmakta ve çalışanlar daha da

üretken olmaktadır. Bilgi paylaşımının az olması ya da hiç olmaması durumunda çalışanlar görevlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl etkileneceklerini öğrenemeyeceklerdir (Aras, 2013: 39).

2.1.8.5. Beceri Geliştirme

Beceri geliştirme boyutu, çalışanların eğitilmesini sağlayarak güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Beceri geliştirme boyutu, çalışanlara kendisine verilen yetki ve sorumluluklarının sonucunda başarılı olabilmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesini kapsamaktadır. Çalışana yetki verilse dahi uzmanlık alanında eksiklik varsa çalışanda yetersizlik hissi oluşmasına neden olabilir (Aras, 2013: 40).

2.1.8.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Yenilikçi performans için koçluk, çalışanların yapılan iş kapsamında risk alması için cesaretlendirilmesidir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 301-312). Yenilikçi performans için koçluk boyutunda lider, çalışanı risk alması için teşvik eder, çalışanın karar almasını teşvik eder, çalışanı yönlendirici hedefler belirler. Lider burada çalışanın eksiklerini tespit ederek bunları giderir, ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitim verilmesini sağlar ve çalışanlara başarıyı yakalamaları için yönlendirmede bulunurlar (Aras, 2013: 41).

2.1.9. Güçlendirici Liderlik Sonuçları

Personel güçlendirme sürecinin çıktılarının en önemlisi “kazan-kazan-kazan” sonucudur. Personel güçlendirmede, liderin yetki devri ile yönetim kazanır. Yapılan iş, sürecin geliştirilmesi ile kazanır ve çalışan kendi fikirlerini geliştirdiği için kendinin öncelikli kazanan olduğunu hisseder. Burada altı çizilmesi gereken durum ise yetki vermenin güçle değil üretkenlikle ilgisi olmasıdır (Doughty, 2004: 15). İşletmelerde yöneticilerin güçlendirici liderlik sonuçlarının olumlu sonuçlarının bir kısmı aşağıda belirtilmiştir (Doğan, 2003'ten akt., Kabak, 2014: 52-53; Yılmaz, 2011: 179-183).

1. Güçlendirici liderlik kapsamında okul müdürü personel güçlendirmeyi seçerek çalışanların daha fazla sorumluluk almasını sağlayacak ve okulun öğrenen örgüt olması yolunda ilk adımın atılmasını sağlayacaktır.
2. Kurum içi ve dışı iletişimin gelişmesini sağlar.
3. Çalışanlar inisiyatif alabilme yetisine sahip olacaklardır.
4. Çalışanların ihtiyaçlarına ve eğiti taleplerine destek olurlar.

5. İş zenginleştirmesine olanak vererek çalışanları sıradanlıktan kurtarır.
6. Müşteri memnuniyeti üst seviyeye çıkar ve işletmenin karı artar.

İşletmelerde yöneticilerin personel güçlendirme süreçlerinin olumsuz yansımalarını aşağıda belirtilmiştir (Doğan, 2003'ten akt., Kabak, 2014: 54-57).

1. Personel güçlendirme sürecinin zaman alıcı olması.
2. Liderlerin çalışanların sıkı kontrolüne devam etmesi.
3. Personel güçlendirme sürecinde çalışan belirlenmesi ve eğitilmesinin maliyetinin yüksek olması.
4. Çalışanların güçlendirme sürecinde sorumluluk almak istememeleri.

Sonuç olarak güçlendirici liderlik kavramı incelendiğinde personel güçlendirme sürecinin olumlu yanları ve ilk bakışta olumsuz gibi gözükken durumlarının anlaşılması ile işletme, yönetim ve çalışan değer kazanacaktır. Kazancın sağlanmasında paydaşların etkisi ve sabır göstermesi büyük rol oynayarak başarının yakalanmasını ve devam etmesini sağlayacaktır (Kabak, 2014: 58; Doğan, 2006'dan akt., Karaca, 2018: 65; Manav, 2021: 25).

2.1.10. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Güçlendirici liderlik kavramı ile yurt içi ve yurt dışı alan yazınında yapılan araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalara ait sonuçlar paylaşılmıştır.

2.1.10.1. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt İçi Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de yapılan araştırmalarda personel güçlendirme kavramı üzerine yüz otuz adet tez çalışması yapılmıştır. Güçlendirici liderlik kavramı üzerine yedi adet tez çalışması yapılmıştır. Güçlendirici liderlik kavramı üzerine yapılan bu çalışmalardan üç tanesinin MEB bünyesinde yapıldığı, dört tanesinin de özel sektörde yapıldığı tespit edilmiştir (YOK, 2022). Ayrıca Türkiye'de personel güçlendirme kavramı üzerine iki bin iki yüz otuz tane makale çalışması, güçlendirici liderlik kavramı üzerine ise yüz doksan tane makale çalışması tespit edilmiştir (Google Akademik, 2022).

Arslantaş (2007) tarafından güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme kavramı arasındaki ilişki incelenmiştir. Güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olup ilişkinin olduğu boyutlar; yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk şeklinde tespit edilmiştir.

Bolat vd. (2009) tarafından güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramından hareket ederek incelenmesi yapılmıştır. Güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve vicdanlılık boyutunda en büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Aras (2013) tarafından turizm sektöründe beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada güçlendirici liderlik kavramı ile cinsiyet, yaş, gelir durumu, konumu, çalıştığı birim, sektörde çalışma süresi, yabancı dil bilgisi kavramları arasında anlamlı farklılaşma görülürken, güçlendirici liderlik ve kurumda bulunma süresi arasında anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Kadınların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasını daha çok istediği, turizm eğitimi almış olanın güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasında etkisi olduğu, 35-44 yaş aralığının güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına yönelik algının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Geliri 2000 ₺ üzerinde olanların, altında olanlara oranla güçlendirici liderlik davranışlarına olumlu baktıkları tespit edilmiştir.

Gümüş (2013) tarafından ilkököl müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde; güçlendirici liderlik özelliklerinin en çok sorumluluk ve kendi başına karar verme boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirici liderlik ve örgütsel bağlılık ilişki incelendiğinde “bilgi paylaşımı”, “beceri geliştirme” ve “kendi kendine karar verme” boyutlarında bulunan ilişkinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları ve psikolojik güçlendirme arasında “yenilikçi performans için koçluk” boyutu ile seçim boyutu arasında en yüksek ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Koçak (2016) tarafından lise öğretmenlerinin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin rolünün etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerini göstermede “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” boyutlarında olumsuz oldukları tespit edilmiştir. Okul müdürleri güçlendirici liderlik davranışı gösterdiğine dair öğretmen algıları olumlu olursa öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri de artış göstermektedir.

İmamoğlu (2019) tarafından bilişim sektöründe güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel destek ve bilgi paylaşımı boyutunun etkisinin

incelemesi çalışılmıştır. Örgütsel destek kavramı, güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında tam aracılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Adıgüzel ve Cayan (2020) tarafından güçlendirici liderliğin hizmet sektöründeki yenilik faaliyetlerine ve çalışanlarına etkisi incelenmiştir. Güçlendirici liderlik davranışları hizmet yeniliğini olumlu olarak etkilemektedir. Güçlendirici liderliğin olduğu kurumlarda çalışanlar anlamlı ve bağımsız çalışmalar sergilenmektedir.

Pelenk (2020) tarafından güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi incelenmiştir. Güçlendirici liderlik alt boyutlarından, “yetki verme”, “sorumluluk”, “beceri geliştirme” ve “koçluk” kavramları bireysel performansı anlamlı olarak etkilerken “kendi kendine karar verme” boyutunun etkilemediği tespit edilmiştir.

Bayın (2021) tarafından okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ve öğretmenlerin “örgütsel muhalefetleri” arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel muhalefetin de arttığı tespit edilmiştir.

Dağlı ve Kalkan (2021) tarafından okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algıları, öz yeterlik ve iş doyumunu üzerinde yüksek olarak tespit edilmiştir.

2.1.10.2. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt Dışı Yapılan Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yurt dışı kapsamında yapılan araştırmalar “empowering leadership” kavramı olarak on dokuz bin iki yüz tane çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir (Google Akademik, 2022).

Srivastava vd. (2006) tarafından güçlendirici liderliğin yönetim ekipleri üzerinde bilgi paylaşımı, verimlilik ve performans üzerine etkileri incelenmiştir. Güçlendirici liderlik ve performans arasında bir ilişki bulunmadığı, güçlendirici liderlik ve performans kavramları ile bilgi paylaşımı ve ekip etkinliği arasında ayrı ayrı pozitif yönlü ilişki olmasına rağmen güçlendirici liderlik ve ekip performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ve ekip etkinliği kavramlarının aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Cheong vd. (2019) tarafından güçlendirici liderliğin etkililiği gözden geçirilmiştir. Güçlendirici liderlik yüksek olduğu zaman çalışan sessizliğinin azaldığı, etkilerinin liderin cinsiyetine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği, güçlendirici liderliğin alt boyutlarının ayrı ayrı incelemenin araştırmaları genişletebileceği tespit edilmiştir.

Tang vd. (2020) tarafından güçlendirici liderliğin öncülleri ve sonuçlarını, liderin güç mesafesi, takım algısı ve ekip yeniliği kapsamında incelenmiştir. Güçlendirici liderlik, güç mesafesi ile lider seçiminde güçlendirici liderlik eğitimlerinin verilmesine ve kurumlara bu kavramın yerleştirilmesinin önemi tespit edilmiştir. Ekip yeteneğinin güçlendirici liderlik kavramını etkilediği, güçlendirici liderlik kavramına destek vermenin ekip yeniliğini de olumlu etkilediği görülmüştür.

Frick vd. (2021) tarafından güçlendirici liderliğin kurumların yapay zekâ hazırlığı üzerinde etkisi incelenmiştir. Çalışanları yapay zekâ kaynaklı değişimlere hazır olma düzeyiyle güçlendirici liderlikle ilişkisinin olmadığı, güçlendirici liderlikle değişim arasında ilişki olmamasına rağmen duygusal tepki ile özerklik ve gelişim desteği arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lim ve Ok (2021) tarafından güçlendirici liderliğin konaklama örgütlerinde çalışanların özümseme kapasitesini artırmak ve yeniliği kolaylaştırması üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda güçlendirici liderliğin, potansiyel özümseme yoluyla idari inovasyona ve gerçekleştirilmiş özümseme kapasitesi ilse de süreç inovasyonu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.1.11. Güçlendirici Liderliğin Ölçülmesi

Güçlendirici Liderlik kavramı üzerine geliştirilen, uyarlanan ölçekler ve bilgileri Tablo 2.2.' de sunulmuştur (Aras, 2013; Konan ve Çelik, 2018; Tiganj, 2019).

Tablo 2. 2. Güçlendirici Liderlik Ölçekleri ve Bilgileri

Kimden Alındığı	Konczak vd. (2000)	Konczak vd. (2000)	Ahearne, Mathieu ve Rapp (2005)
Uyarlayan veya Geliştiren	Aras (2013)	Konan ve Çelik (2018)	Tiganj (2019)

Boyutları	1) Yetki verme ve sorumluluk 2) Kendi başına karar verme 3) Bilgi Paylaşımı 4) Beceri Geliştirme 5) Yenilikçi Performans için koçluk	1) Yetki verme 2) Sorumluluk 3) Destekleme	1) İşin anlamlılığını artırmak 2) Karar Vermeye Katılımın Teşvik Edilmesi Hesap verebilirlik 3) Yüksek Performansa Duyulan Güvenin İfade Edilmesi 4) Bürokratik Kısıtlamalardan Özerklik Sağlanması
Madde Sayısı	18 Madde	17 Madde	12 madde

Kaynak: Aras, 2013; Konan ve Çelik, 2018; Tiganj, 2019

Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin eşit aralıklı bir ölçek olduğunu düşünürsek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı ((En yüksek değer-En düşük değer) /5=4/5=) 0,8 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek” ve 4.21-5.00 arası “çok yüksek” olarak belirlenmiştir. Bu puan aralıklarına göre ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına verine cevapların yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme kavramı ilk olarak Pierce ve arkadaşları tarafından ortaya atılan bir olgu olup bir hedefe ya da nesneye karşı maddi veya manevi olarak sahip olma, psikolojik olarak onu kendinin olarak hissetme sürecidir. Bu durum resmi sahiplikten farklı olarak manevi bir durum olarak şekillenen ve gelişen kuramsal yapıdır (Kalyoncuoğlu, 2018: 977).

2.2.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı ve Tanımı

Sahiplenme kavramı, yasal sınırlar içerisinde mülkiyet sahibi olmak demektir (TDK, 2020). İnsan çevresinde bulunan nesnelere bir ilişki kurar, bu ilişkiler sahiplenme olarak adlandırılmaktadır (Akarca, 2020: 2050). Sahip olma durumu, insanın benlik duygusunun bir tanımı olan ve “bu benim” veya “bizim” gibi somut ve soyut olgulara karşıda olabilir (Akarca, 2020: 2050; Bora, 2019: 35; Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9; Hocaogulları, 2020: 36).

Özellikle 1970'li yıllarda çalışanlara hisse vererek iş yerinin çalışan tarafından sahiplenmesi amaçlanmıştır. Fakat bu çalışma hedefine tam manasıyla ulaşamamıştır. Bu başarısızlığın sebebi bağlılığın sadece hukuki olarak kalmasındandır. Çalışan ve iş yerinin birbiri ile adapte olmasının yolu psikolojik sahiplenmeden geçmektedir. Kısacası olgulara sahiplik duygusu ve psikolojik bağlılıktan bahsedilmektedir (Aslan ve Ateşoğlu, 2020: 4184). Kavram olarak psikolojik sahiplenme ilk olarak Pierce, Kostova ve Dirks (2001) tarafından bulunmuştur. Zihinsel bir durum olan psikolojik sahiplenme insanın maddi veya manevi olguları sahiplenmeleri ve onları kendilerinden bir parça gibi hissetmeleridir (Yavuz, 2021: 30).

Psikolojik sahiplenme, çalışanlar için yapılacak işin anlamlandırılması sürecidir. Çalışanın iş için zihninde geliştirdiği duygu durumu kendine yarar sağlayabilecekleri herhangi bir olguya karşı olabilir. Psikolojik sahiplenme, bu olgulara karşı oluşturulan bilişsel ve duygusal bağ olarak tanımlanabilir. Psikolojik sahiplenme süreci için kişinin herhangi bir olgu üzerinde resmi sahiplik bağı olması gerekmez. Birey psikolojik sahiplenme ile bu açıklığı giderir ve bağı kurabilir (Ekinci, 2018: 41-43).

Psikolojik sahiplenme kavramı örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, psikolojik güçlendirme, işe katılım ve işe adanmışlık gibi kavramlarla aynı anlamda görülse bile öz bakımından farklılık sergilemekte ve farklı sorulara cevap aramaktadır (Yeşiltaş, 2021: 108). Örgütsel bağlılık: “Bu kurumda niçin kalmalıyım?”, Örgütsel kimlik: “Ben kimim?”, psikolojik güçlendirme: “İş yerinde kendimi becerikli ve motive hissediyor muyum?”, işe katılım: “Kendim için iş performansımın önemi nedir?”, işe adanmışlık: “İşim hakkındaki düşüncelerim nedir?” sorularına cevap ararken psikolojik sahiplenme ise “Bu kurumun benim olduğumu ne kadar hissediyorum?” sorularına cevap aramaktadır (Van Dyne & Pierce, 2004: 443).

Psikolojik sahiplenme kavramının benzer kavramlarla ayrıştıkları noktalarla ilgili ilk olarak Pierce vd. (2001) çalışma yapmış ve örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik ve işe katılım kavramlarını tablolaştırılmıştır (Pierce vd., 2001: 306). Bu çalışmanın ışığında Olckers ve Plesis (2012) araştırmayı geliştirerek bu karşılaştırmaya ek olarak psikolojik güçlendirme ve işe adanmışlık kavramlarını eklemiş ve Tablo 2.3.'de gösterilmiştir (Olckers ve Plesis, 2012: 2587).

Ayrıt Edicilik Boyutları	Psikolojik Sahiplenme	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Kimlik	İçselleştirme	Psikolojik Güçlendirme	İşe Adanmışlık
Öz	Sahiplenme	Bağlı Kalma Arzusu	Kimliğini kullanarak kendini tanımlama	Paylaşılan hedef ve değerler	İş rolüne oryantasyon sağlamak	Kişinin işiyle özdeşleşmesi
Bireysel cevaplanan sorular	Neyin benim olduğunu hissediyorum?	Üyeliğimi devam ettirmeli miyim?	Ben kimim?	Neye inanıyorum?	İş rolümü şekillendirebilir miyim?	Benim için işim ne kadar önemli?
Motivasyon temelleri	Etkinlik ve Etki, Öz Kimlik, Bir yere sahip olma	Güvenlik Aidiyet İnanç ve Değerler	Çekicilik Bağlanma Kendini geliştirme	Haklı olma ihtiyacı İnanç ve değerler	Öz yeterlik Benlik saygısı Bilgiye erişim Ödüller	İşin önemi Benlik saygısının tatminin
Gelişim	Kuruma kendini empoze etme	Üyeliği devam ettirme	Bağlanma Benzemeye çalışma	Kurumun amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi	Yeteneğe inanmak Özerklik Sonuçlara etki	Kuruma psikolojik önem
Durum Tipi	Bilişsel ve Duygusal	Duygusal	Bilişsel/Algısal	Bilişsel/Objektif	Duyuşsal/Algısal Bilişsel	Duyuşsal/tutum
Seçilen Sonuçlar	Haklar ve sorumluluklar, Değişimi teşvik etme, Paylaşımı reddetme	OCB Ayrılma niyeti Katılım	Kalma niyeti Hayal Kırıklığı/stres Yabancılaşma Verim Bireyin refahı	OCB Ayrılma niyeti Rol Davranışı	Etkili rol performansı Konsantrasyon Dayanıklılık Yenilik ve davranış	İçsel motivasyon Kalma niyeti Az devamsızlık
Haklar	Bilgi edinme hakkı, Sesini duyurma hakkı	Yok	Yok	Yok	Anlamli iş Bilgiye ulaşmak Ödüller	Anlamli iş Yeterli denetim

Sorumluluklar	Yükü paylaşma, Aktif ve sorumluluk sahibi olarak sesini duyurmak, Haberdar olmak	Yok	Beğenilen durumu devam ettirmek	Hedefleri ve değerleri koruma	Etkinlikleri beceriyle geliştirme yeteneği	
----------------------	--	-----	---------------------------------	-------------------------------	--	--

Tablo 2. 3. Psikolojik Sahiplenmenin Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması (Olckers ve Plesis, 2012: 2587)

Psikolojik sahiplenme kavramı temelde “Neyin benim olduğumu hissediyorum?” sorusuna dayanarak üç başlıkta incelenebilir (Kalyoncuoğlu, 2018: 975-977; Yavuz, 2021: 32).

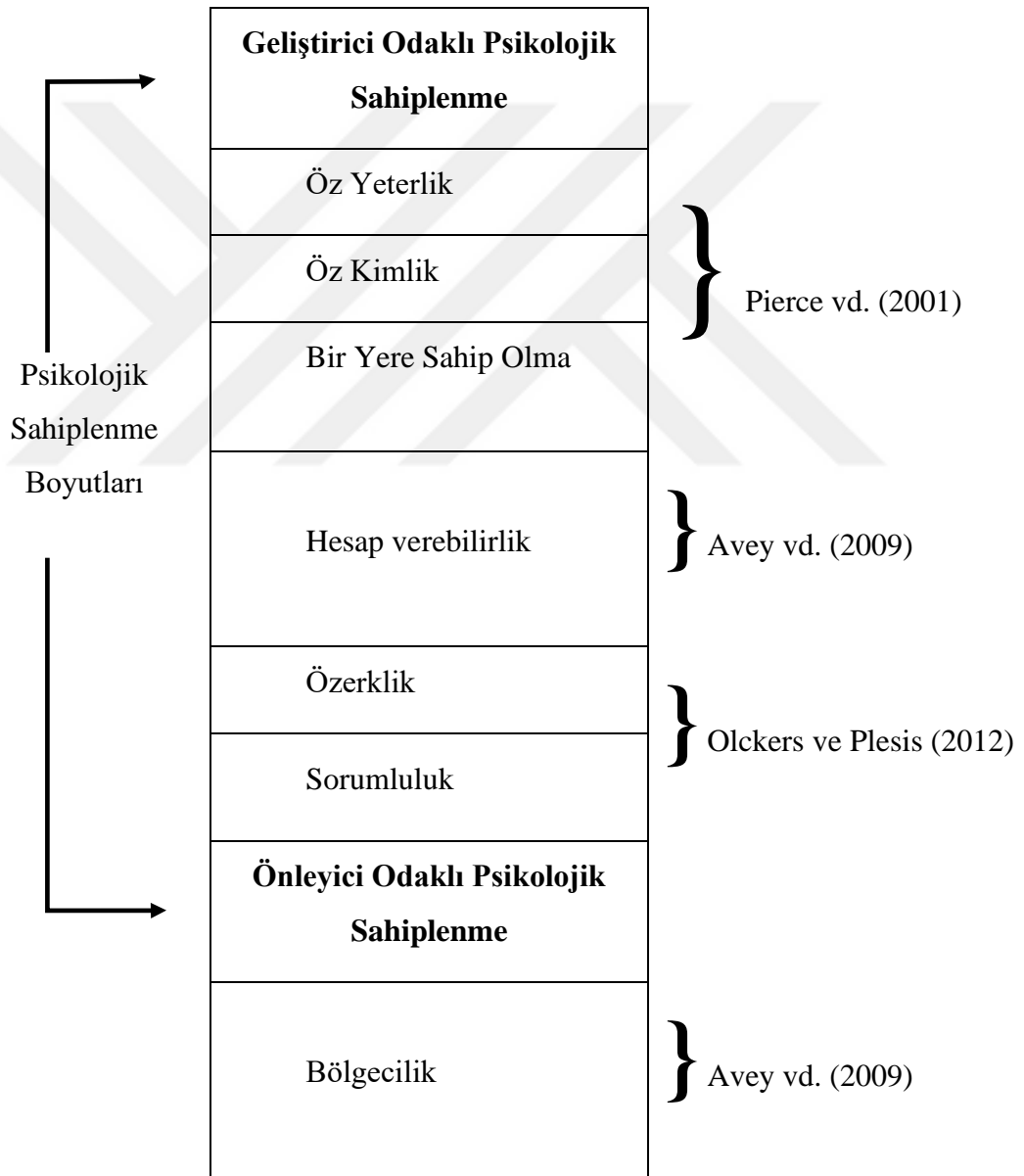
1. **Etkinlik ve Etki:** Kişinin etkisiyle birlikte çevreyi değiştirebilmesi veya eylemde bulunabilmesi bu olgular üzerinde sahiplik duygusunun ortaya çıkmasını sağlar (Pierce, Kostova & Dirks, 2001: 300).
2. **Öz Kimlik:** Sahiplenme kavramı, kişinin kimliklerini tanımlamalarına, kendilerini ifade etmelerine ve benlik oluşumuna katkısı vardır (Pierce vd., 2001: 300).
3. **Bir Yere Sahip Olma:** Mülkiyet ve buna bağlı olarak psikolojik ilişki kişinin bir alana sahip olma güdüsüyle ilgilidir (Ardrey, 1966’dan akt., Pierce vd., 2001: 300). İnsanlar bu mülkiyet duygusu için yüksek oranda enerji ve kaynak ayırırlar (Pierce vd., 2001: 300).

Kısacası, sahiplenme duygusu, bireylerin üç kök güdüyü yerine getirmeyi sağlar. Bu yüzden bu güdüler, psikolojik sahiplenmenin nedenleridir. Bu güdüler ayrı ayrı durum oluşturma yerine psikolojik sahiplenmenin gelişmesini kolaylaştırır (Pierce vd., 2001: 300-301).

2.2.2. Psikolojik Sahiplenme Boyutları

Psikolojik sahiplenme kavramı Pierce vd. (2001) tarafından etkinlik ve etki, öz kimlik ve bir yere sahip olma olarak üç başlık altında incelenmiştir. Avey vd. (2009), Pierce vd. (2001) çalışmasını geliştirerek psikolojik sahiplenme kavramını iki boyutta ele almış ve onun çalışmasını geliştirici psikolojik sahiplenme olarak ele almış ve

kendileri önleyici psikolojik sahiplenme kavramını eklemiştir. Avey vd. (2009) geliştirici psikolojik sahiplenme kavramına hesap verilebilirlik alt boyutunu, önleyici psikolojik sahiplenme kavramına ise bölgecilik alt boyutunu kazandırmıştır. Avey vd. (2009), Olckers ve Plesis (2012) çalışmalarından yola çıkarak geliştirici psikolojik sahiplenme boyutuna özerklik ve sorumluluk alt boyutlarını alan yazımına kazandırmıştır (Akarca, 2021: 27-29; Akçin, 2018: 15; Avey vd., 2009: 175-177; Dirgen, 2019: 42; Olckers, 2013: 2-3; Pierce vd., 2001: 300; Yeşil vd., 2015: 63-64). Psikolojik sahiplenmenin boyutları Şekil 2.6.'daki gibi kategorize edilmiştir (Olckers, 2013: 3).



Şekil 2. 6. Psikolojik Sahiplenmenin Teorik Boyutları (Olckers, 2013: 3)

2.2.2.1. Geliştirici Odaklı Psikolojik Sahiplenme

Geliştirici odaklı psikolojik sahiplenme boyutunda çalışanlar kurumda oluşan değişimleri olumlu algılayarak hem kendi gelişimine hem de kurum gelişimine destek olur. Çalışanların ümitlerinin yerine getirilmesi geliştirici odaklı psikolojik sahiplenme ile ilgilidir (Hocaoğulları, 2020: 47; Yavuz, 2021: 36)

2.2.2.1.1. Öz Yeterlik

Pierce vd. (2001)'nin Etkinlik ve Etkililik olarak adlandırdığı bu boyut Avey vd. (2009) tarafından Öz Yeterlik olarak adlandırılmıştır (Akarca, 2021: 29). Kontrolde olma, eylemlerin sonucunu istendik yönde etkileme olasılığı, öz yeterlik duygusunun desteklenmesiyle oluşan bir süreçtir (Olckers, 2013: 3).

2.2.2.1.2. Öz Kimlik

Bireylerin sahip oldukları hedefler ve nesnelere onların kim olduklarını ifade ederler. Bireylerin sahip oldukları nesne veya hedeflerle etkileşimi kimliklerin gelişimini sağlar. Bu durum aynı zamanda motivasyonu sağlar (Olckers, 2013: 3).

2.2.2.1.3. Bir Yere Sahip Olma

Benzer nesnelere insanlara bir ev hissi sağlayabilir. Bu his onları ev sahibi gibi hissetmesine, mülkiyet sahibi olmasını hissettirebilir. Bu benzerlik insanları korunaklı hissettirir (Akarca, 2021: 31). İnsanlar bu mülkiyet duygusu için yüksek oranda enerji ve kaynak ayırırlar (Pierce vd., 2001: 300).

2.2.2.1.4. Hesap Verebilirlik

Bireyin duygu ve düşünce ve hareketlerini diğerlerine karşı meşrulaştırma sürecidir. Bu boyut kapsamında işin sonucundan bireyler hem kendini sorumlu tutabilir hem de başkalarını sorumlu tutabilirler (Avey vd., 2009: 177). Sorumluluk istenmeden yüklenilebileceği gibi isteyerek de üstlenilebilir (Yeşil vd., 2015: 65).

2.2.2.1.5. Özerklik

Çalışanın kurumda çalışırken sorumluluk alma isteği olarak tanımlanabilir. Çalışanlara iş hakkında karar alma süreçlerini kendilerine bırakmaları sahiplik duygularının geliştirilmesini sağlar (Olckers, 2013: 3; Yavuz: 2021: 40).

2.2.2.1.6. Sorumluluk

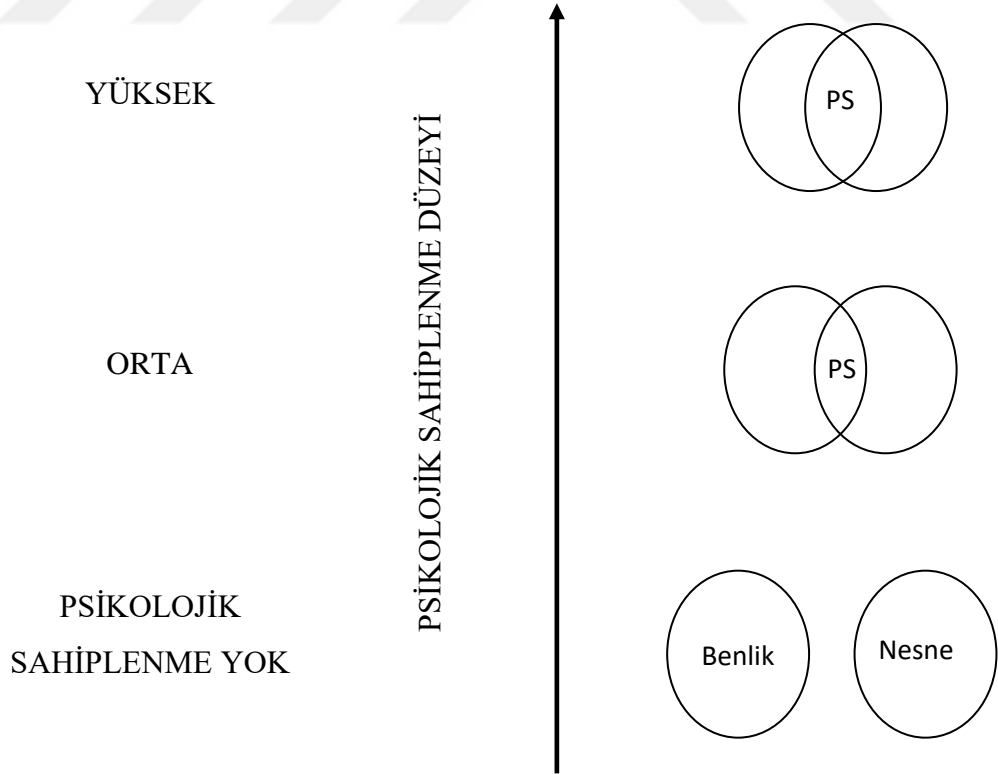
Kurumlarını kendisine ait hissedilen çalışanlar daha fazla sorumluluk sahibi olduklarını düşünürler. Çalışanlar tarafından ait hissedilen amaçların gerçekleşmesi için harcanılan zamandır (Olckers, 2013: 3).

2.2.2.2. Önleyici Odaklı Psikolojik Sahiplenme

Kurum içinde meydana gelen farklılıklara karşı dirençli davranarak diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımından kaçınırlar. Önleyici Odaklı Psikolojik Sahiplenme duygusuna sahip kişiler statüsünü korumak isterler ve risk almaktan kaçınırlar (Hocaoğulları, 2020: 47; Yavuz, 2021: 36)

2.2.2.2.1. Bölgecilik

Bölgecilik boyutu kişinin bir olguya karşı geliştirdiği sahiplenme duygusunun davranışlarına yansımalarıdır. Bu durum zaman zaman bireyin çevresiyle arasının bozulmasına neden olabilir. Fakat bireysel katkının ön planda olduğu durumlarda olumlu sonuçlara yol açabilir (Olckers, 2013: 3-4). Psikolojik sahiplenme düzeyinin benlik ve nesne üzerindeki etkisi Şekil 2.7.'de gösterilmiştir (Louma, 2015: 58).



Şekil 2. 7. Psikolojik Sahipliğin Benlik ve Nesne Arasındaki İlişkisi (Louma, 2015: 58)

2.2.3. Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları

Bu çalışmamızda kullanılan olan Psikolojik Sahiplenme ölçeği, yapılan alan yazın araştırmaları sonucu bu olguyu örgütsel düzlemde anlatacak dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar; Kimlikleştirme/bütünleştirme, etkililik, koruyucu odak ve içsel sorumluluk (Uçar, 2018: 643).

2.2.3.1. Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme

Psikolojik sahiplenme kavramı, bir olgu ya da amaca yönelik psikolojik olarak bağlı kalma olarak alan yazında ön plana çıkmaktadır. Bireyin kurumun amaçlarına ya da herhangi bir olguya karşı yakınlık hissetmesi ve bu yakınlık duygusu bireyin benliğine ait bir durumdur. Çünkü bireyler etrafında etkileşimde bulunan insanlara kendilerini hedefleriyle veya sahip oldukları ile tanıtır ve bunlarla var olmaya devam ederler. Kısacası bireyin hedefi onun kimliği içine yerleşerek benliğinin bir parçası haline gelmektedir (Uçar, 2018: 643-644).

2.2.3.2. Etkililik

Sahiplik kavramı duygusal düzeye, bireyin hedefi üzerinde sahiplenmesi ile erişmektedir. Sahiplenme duygusu bireyin etkili olabilme ihtiyacı ile ortaya çıkar. Hedefin ya da herhangi bir olgunun üzerinde etkin olduğunu hisseden birey tatmin olmakta ve kimliğinin bir uzantısı haline getirmektedir (Uçar, 2018: 644).

Çalışana verilen yetkiler onun hedef veya olgu üzerinde daha fazla zaman geçirmesine, emek harcamasına ve bunun akabinde çalışanın gelişmesine, sahiplenmenin artışına ortam sağlayacaktır. Bu durum bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin birleşmesine de ortam hazırlayacaktır (Uçar, 2018: 644).

2.2.3.3. Koruyucu Odak

Koruyucu odak kavramı, Avey vd. (2009) tarafından ifade edilen “Bölgecilik” boyutu ile açıklanabilir. Bireyin hedefini veya bir olguyu sahiplenmesi sonucu tüm emek ve gücünü o yöne yönelterek sahiplik ya da “ben buna sahibim” diyerek kendini motive etmesidir. Koruyucu odak, çalışanın işini ve kurumunu olumsuzluklara karşı koruma isteği olarak da tanımlanabilir. Fakat burada koruyucu odak kavramı davranışsal boyuttan ziyade bilişsel ve duygusal yani biliş, duygularla ilgilidir (Uçar, 2018: 644-645).

2.2.3.4. İçsel Sorumluluk

Sorumluluk, çalışanın, bir hedefi veya kurumu sahiplenmesinin sonucu olarak davranış ya da his olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Sorumluluk kavramı kendine özel dinamik bir yapıya sahiptir. Sorumluluk bir süreç olmakla beraber çalışanın tercihi olduğu, içsel bir sürece dayandığı ve sorumluluğun çalışanın kendisini bireysel ifade etmesidir (Uçar, 2018: 645-646).

2.2.4. Psikolojik Sahiplenme Türleri

Psikolojik sahiplenme kavramı üzerinde yapılan araştırmalarda psikolojik sahiplenmenin iki türünden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi, örgüt tabanlı psikolojik sahiplenme diğeri ise iş tabanlı psikolojik sahiplenmedir (Mayhew vd., 2007: 478).

2.2.4.1. Örgüt Tabanlı Psikolojik Sahiplenme

Bireyin sahiplik hisleri ve kurumla olan bağları ile ilgili olan kavramdır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, kuruma ait misyon ve vizyon, kurumun hedefleri bu durumu etkileyebilir (Mayhew vd., 2007: 478). Örgüt tabanlı psikolojik sahiplenme çalışanların kurumun tamamına karşı besledikleri sahiplik hissi olarak da tanımlanabilir. Örgütsel düzlemde ele alınan çalışmaların insan davranışları bilimi, psikoloji ve sosyal psikoloji alan yazınlarından da etkilendiği belirlenmiştir (Uçar, 2018: 643).

2.2.4.2. İş Tabanlı Psikolojik Sahiplenme

Çalışanların belirli işlere karşı geliştirdikleri sahiplenme duygusudur (Mayhew vd., 2007: 478). Peng ve Pierce (2015)'in yaptığı araştırmalarda İş tabanlı psikolojik sahiplenme ve örgüt tabanlı psikolojik sahiplenme ile iş kontrolü kavramı arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Peng ve Pierce, 2015'ten akt., Yavuz, 2021: 42). Ayrıca iş tabanlı psikolojik sahiplenme, kurum içerisinde rollerin değişmesi halinde bile psikolojik sahiplenmeyi koruyarak örgüt tabanlı psikolojik sahiplenme kavramına dönüşen bir yoldur (Pickford vd., 2016'dan akt., Yavuz, 2021: 43).

2.2.5. Psikolojik Sahiplenme Sonuçları

Araştırmacılar, psikolojik sahiplenmenin olumlu yönlerini “Aydınlık Bölge”, psikolojik sahiplenmenin olumsuz yönlerini ise “Karanlık Bölge” olarak tanımlamışlardır (Başgüt, 2019: 65). Psikolojik sahiplenme kavramının kuruma ve

çalışanlara etkileri incelerken hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Psikolojik sahiplenmenin olumlu yansımaları arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık duygusunda, fedakârlık, sorumluluk alma duygusunda ve iş tatmininde artış gözlemlenmektedir (Akçin, 2018: 20). Çalışanın işten ayrılma niyetlerinde azalmalara etki etmektedir. Çalışanın öz saygısına katkıda bulunmaktadır (Yavuz, 2021: 44). Psikolojik sahiplenme kavramı çalışanların bilgi paylaşımını da olumlu etkilemektedir (Akçin, 2018: 23).

Psikolojik sahiplenme kavramının olumlu yönlerinin yanı sıra değişime direnme, sabit fikirlilik, sabotaj ve stres gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Akçin, 2018: 20). Psikolojik sahiplenme duygusunun yüksek düzeyde yaşanması çalışanın takım çalışmasına katılmama, değişime direnç gösterme gibi davranışlar göstererek kurum içerisinde risk oluşturmaktadır (Yavuz, 2021: 45). Çalışanlar kurumun hedeflerine sınıksız bağlı iken bu hedeflerde yaşanacak köklü değişimlere maruz kalınca strese sahip olurlar. Aşırı sahiplenme sonucunda çalışanlarda hastalıklar meydana gelebilir. Liderlerin aşırı sahiplenme davranışı göstermesi kurumlarda çalışanlara yetki devrinde sorun çıkartmakta olup çalışanın kurumdan uzaklaşmasına etki etmektedir (Alp, 2007: 55).

2.2.6. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Psikolojik sahiplenme kavramı ile yurt içi ve yurt dışı alan yazınında yapılan araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalara ait sonuçlar paylaşılmıştır.

2.2.6.1. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Türkiye’de yapılan araştırmalarda psikolojik sahiplenme kavramı üzerine on sekiz adet tez çalışması yapılmıştır. Psikolojik sahiplenme kavramı üzerine yapılan bu çalışmalardan iki tanesi devlet üniversitelerinde, iki tanesi MEB bünyesinde ve on dört tanesi özel sektörde yapılmıştır. Yapılan tez çalışmalarında liderlik olarak dönüşümcü liderlik, katılımcı liderlik ve otantik liderlik kavramlarının kullanıldığı tespit edilmiştir (YOK, 2022). Ayrıca Türkiye’de psikolojik sahiplenme kavramı üzerine iki yüz yirmi üç tane makale çalışması tespit edilmiştir (Google Akademik, 2022).

Alp (2007) tarafından örgütlerde psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan araştırmada eğitim ve hizmet yılı arttıkça psikolojik sahiplenmenin arttığı

tespit edilmiştir. Kurumun psikolojik sahiplenmede erkek çalışanların motivasyonu kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

Akçin (2018) tarafından çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda bireylerin örgütlerinden aldıkları destek arttıkça sahiplenmeleri de artmaktadır. Psikolojik sahiplenme ile sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda motive olan personelin psikolojik sahiplenme duygusu artmakta ve görev performansını da artırmaktadır.

Ekinci (2018) tarafından profesyonel öğrenme topluluğu, psikolojik sahiplenme ve bağlamsal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sahiplenmelerinin profesyonel öğrenme topluluğu olma yolunda ve bağlamsal performanslarını göstermelerinde olumlu etkileri mevcuttur.

Yavuz (2018) tarafından dönüşümcü liderlik davranışın proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlikle psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, psikolojik sahiplenme ve proaktif davranış arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasında psikolojik sahiplenmenin tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Işık ve Uçar (2019) iş tatmini psikolojik sahiplenme ilişkisinde lider üye etkileşiminin etkisi incelenmiştir. İş tatmini yüksek çalışanların psikolojik sahiplenme duyguları da yüksek bulunmuştur. Farklı seviyelerdeki lider üye etkileşimleri iş tatminini ve psikolojik sahiplenme duygularını artırdığı tespit edilmiştir.

Çıkmaz ve Yeşil (2020) tarafından çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi incelenmiştir. Örgütsel destek algısı azken psikolojik sahiplenmenin de az olduğu görülmüştür. Psikolojik sahiplenmenin görülebilmesi için kurumun personeline destek vermesinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Karahan (2021) tarafından pazarlama çalışmalarında psikolojik sahiplenme teorisi kavramı incelenmiştir. Yapılan çalışmada psikolojik sahiplenme teorisinin, teknoloji adaptasyonu konusunda yeterli kullanılmadığı, spor pazarlaması konusunda hiçbir çalışmaya rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Şenol ve Üzüm (2021) tarafından havacılık sektöründe psikolojik sahiplenme ve devamsızlık ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda havacılık sektöründe iki kavram arasında doğrudan bir ilişki olmasa bile devamsızlık alt boyutlarıyla psikolojik sahiplenme arasında bir ilişki olduğu, psikolojik sahiplenme duygusunun arttıkça çalışanın devamsızlığında azalma olduğu görülmektedir.

Uludağ vd. (2021) tarafından köprü kuran sosyal sermaye, psikolojik sahiplenme ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda köprü kuran sosyal sermaye psikolojik sahiplenmenin belirleyicisidir. Birey örgüt uyumu psikolojik sahiplenmeyi arttırmaktadır.

Yavuz (2021) tarafından birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, İşgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine yapılan ampirik çalışmada birey-örgüt uyumu ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sahiplenmenin iş gören sesliliği üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

2.2.6.2. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yurt dışı kapsamında yapılan araştırmalar “psychological ownership” kavramı olarak on yedi bin sekiz yüz tane çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir (Google Akademik, 2022).

Dawkins vd. (2015) tarafından psikolojik sahiplenme üzerine yapılan araştırmada sahiplik kavramının, amaç üzerinde deneyimli kontrol, amacın yakından bilinmesi ve benliğin sahiplik algısına yatırımı şeklinde olduğunu açıklanmıştır. Liderlik, kararlara katılım, hisse sahipliği özerklik sağlanması gibi kavramların psikolojik sahiplenmeyi artırdığı, örgüt temelli psikolojik sahiplenme duygusunun yüksek olduğu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin az olduğu, örgüt temelli psikolojik sahiplenmenin iş tabanlı psikolojik sahiplenmeye oranla daha güçlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Morewedge (2020) tarafından psikolojik sahiplenmenin örtülü ve açık yönlerini incelemiştir. Psikolojik sahiplenmenin örtük yönüne ilk kanıt: nesne ve bireyin birleşmesi sahiplenmeyi kolaylaştırır; ikinci kanıt: sahip olunan olgulara karşı daha iyi hatırlama durumu sergilerler; üçüncü kanıt: insanların kendileri hakkında olumlu düşünceleri sahip olunan olgulara yansımakta ve sahip olunan nesnelere de olumlu değerlendirmektedir. Psikolojik sahiplenmenin açık yönüne bir olguya sahip olacaklar

sahiplenme belirtileri gösterirken, satılması düşünülen olgulara sahiplik hissedilmediği tespit edilmiştir.

Morewedge vd. (2020) tarafından tüketimin evrimini psikolojik sahiplenme kavramı kapsamında ele almıştır. Yasal sahiplikten vazgeçmenin psikolojik sahiplikten vazgeçmek olmadığı görülmüş, tüketimdeki teknolojik gelişmelere karşı tüketici tepkilerini yordamak için psikolojik sahiplenme çerçevesinin kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Zhang vd. (2020) tarafından psikolojik sahiplenmenin bir iş yerinde çoklu bağlanma üzerinde meta analizi yapılmıştır. Meta analiz çalışmasında teorik olarak psikolojik sahiplenmenin yalnızca olumlu sonuçları olmadığı, psikolojik sahiplenme, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının farklı kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Sharma vd. (2021) tarafından ödünç alınan paranın psikolojik sahipliği üzerine yapılan araştırmada tüketicinin borç alınan paranın kendi kimliğine nasıl yansıdığına psikolojik sahiplenmeyi etkilediği, eğer kimliğine olumlu yansiyorsa psikolojik sahiplenmenin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma bireylerin psikolojik sahiplik algılarının yüksek olması durumunda yüksek faiz oranında kredi bile kullanabileceklerini göstermiştir.

2.2.7. Psikolojik Sahiplenmenin Ölçülmesi

Psikolojik Sahiplenme kavramı üzerine geliştirilen, uyarlanan ölçekler ve bilgileri Tablo 2.4.'te sunulmuştur (Aslan ve Ateşoğlu, 2020; Ekinci, 2018; Lee ve Chen, 2011; Ötken, 2015; Uçar, 2018).

Tablo 2. 4. Psikolojik Sahiplenme Ölçekleri ve Bilgileri

Kimden Alındığı	Van Dyne ve Pierce (2004)	Avey vd. (2009)	Lee ve Chen (2011)	Shukla ve Shing (2015)	Uçar (2018)
Uyarlayan veya Geliştiren	Ötken (2015)	Ekinci (2018)	-	M. Aslan H. Ateşoğlu (2020)	-
Boyutlar	Psikolojik Sahiplenme	1) Bölgeselcilik	Kendine yatırım	1) Duygusal Sahiplenme	1) Kimlikleştirme/Benlikle

	(Duygusal Sahiplenme)	2) Öz yeterlilik 3) Hesap verebilirlik 4) Aidiyet Duygusu ve Öz Kimlik		2) İş Temelli Sahiplenme	Bütünleşme 2) Etkililik 3) Koruyucu Odak 4) İçsel Sorumluluk
Madde Sayısı	7 Madde	16 madde	4 madde	10 madde	15 Madde

Kaynak: Aslan ve Ateşoğlu, 2020; Ekinci, 2018; Lee ve Chen, 2011; Ötken, 2015; Uçar, 2018

Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin eşit aralıklı bir ölçek olduğunu düşünürsek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı ((En yüksek değer-En düşük değer) /5=4/5=) 0,8 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek” ve 4.21-5.00 arası “çok yüksek” olarak belirlenmiştir.

2.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramı ilk olarak Kahn (1990) tarafından ortaya atılmış ve Maslach vd. (2001) bu kavramı tükenmişlik kavramının zıttı olarak tanımlamıştır. İşe Adanmışlık kavramı ile ilgili göze çarpan çalışmalar ise Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından ortaya konulmuştur (Aydemir ve Endirlik, 2019: 1094).

2.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı

Alan yazında yapılan incelemelerde tükenmişlik kavramının tersi olarak nitelendirilen ve yabancı kaynaklarda; “work engagement”, “job engagement” ve “employee engagement” olarak bahsedilen kavram Türkçe kaynak çevirmelerinde; “işe cezbolma”, “işe angaje olma”, “işe tutkunluk”, “çalışmaya tutkunluk”, “işle bütünleşme”, “işe bağlanma”, “işe gönülden adanma” ve “işe adanmışlık” olarak çevrilmektedir. Türkçe alan yazınında bu kavram için kesin olarak kabul edilmiş bir kavram karşılığı bulunmamakta olup bu çalışmada “işe adanmışlık” kavramı olarak bahsedilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 21; Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38-39; Gülsever, 2016: 23; Özkalp ve Meydan, 2015: 5; Sunman, 2021: 38; Terlemez, 2012: 31).

İşe adanmışlık, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini görevine vermesi olarak ifade edilebilir. Çalışanın işine ne kadar değer verdiği, iş çevresiyle ilişkisi işe adanmışlık kavramı açısından önemlidir (Kahn, 1990: 694-700).

Psikoloji bilimi genellikle olumlu durumlardan çok olumsuz durumlarla ilgilenmiştir. Bu nedenle olumsuz bir durumu niteleyen tükenmişlik kavramı, işe adanmışlığın zıttı ya da olumlu karşı görüşü olarak nitelendirilmiştir. Tükenmişlik genellikle bireyin iş talepleriyle ilgili iken, adanmışlık iş katılımı ile ilgili olması da ilgi çekici bir yaklaşımdır. Adanmışlık bireyin işe istekli ve güçlü katılımını ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 416-417)

İşe adanmışlık kavramı, çalışanın kurumda kalma isteği, kuruma karşı duyulan bağlılık ve çalışanın kurumu için rollerinin üstünde davranışlar göstermesi olarak da tanımlanabilir (Kır, 2021: 94).

Bireyler çalışmalarında yeterli seviyede konsantre olamadıklarında başarısız olabilirler. Kendilerini işlerine adanmış bireyler, işlerine yükledikleri mana, işlerini içselleştirmesi ve tüm enerjisini işine vermesi ile başarısızlık sonucundan etkilenmeden çalışmalarına devam ederler. İşe adanmışlık, çalışanların güdülenmesi ve yüksek performans göstermesini sağlayan önemli bir kavramdır (Sürücü ve Maslakçı, 2021: 14).

İşe adanmışlık, hedef yönlü davranışlar gösteren, hareketliliğin en üst düzeye çıktığı, sürekliliğin esas alındığı, çalışanın güdülenmesini gösteren bir kavramdır. Çalışanın işinden sevinç duyması ve işiyle övünmesi olarak da tanımlanabilir (Yavan, 2016: 279).

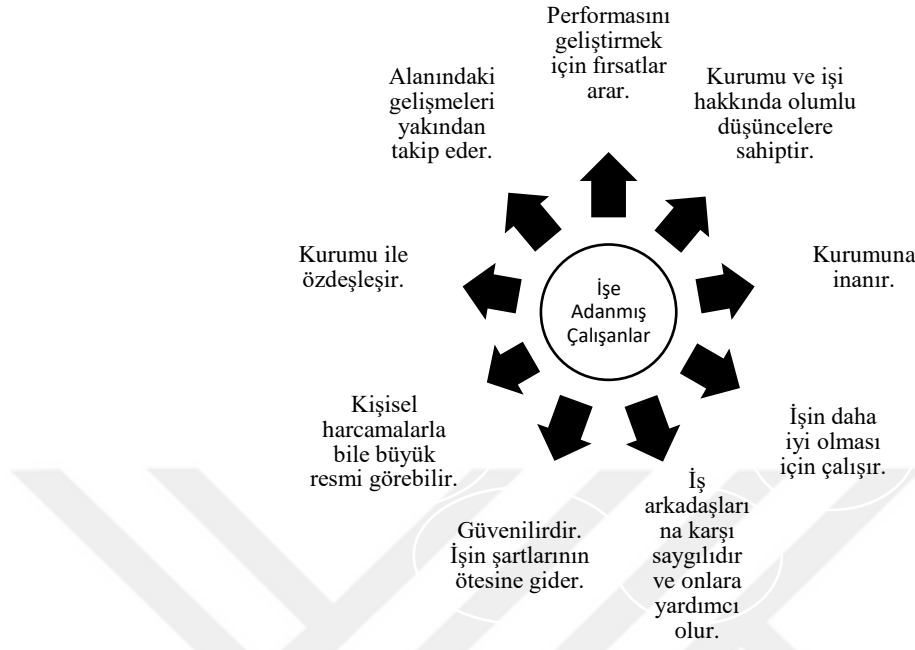
İşe Adanmışlık kavramına ait alan yazında literatür taraması yapıldığında farklı tanımlamalar görülmekte ve yaygın, net bir tanımlaması bulunmamaktadır. Araştırmacıların ve şirketlerin işe adanmışlık kavramı üzerine yaptığı tanımlamalar Tablo 2.5.'te özet halinde sunulmuştur (Gupta & Sharma, 2016: 5S).

Referans	Tanımlama
Kahn (1990: 700)	İşe adanmışlık kavramı, bireyin iş ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi, çalışma ortamında gösterdiği performans olarak tanımlanabilir.
Maslach, Schaufeli and Leiter (2001: 417)	İşe adanmışlık, çalışanlarda meydana gelen yüksek düzeyde güdülenme ve çalışanlarda meydana gelen kalıcı, olumlu motivasyon durumudur.
Harter et al. (2002: 269)	İşe adanmışlık, çalışanın işe olan ilgi ve memnuniyetinin yanı sıra işe olan coşkusunu da ifade eder.
Schaufeli, Salanova, González-Roma and Bakker (2002: 74)	İşe adanmışlık, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile tanımlanan olumlu ve tatmin edici zihinsel bir durumdur.
Towers Perrin (2003: 5)	İşe adanmışlık, bireyin iş ile ilgili hem duygusal hem de rasyonel faktörleri içerir. Duygusal faktörler, kişisel memnuniyeti, kurumun bir üyesi olduğu için hissettiği duyguları içermektedir. Rasyonel faktörler ise, kurumun hedeflerine göre çalışanların rollerini hangi oranda algıladıklarıdır.
Hewitt Associates (2004: 2)	İşe adanmışlık, söyle, dur ve harekete olarak tanımlanabilen üç temel davranış olarak tanımlanabilir.
Institute of Employment Studies (IES, 2004: 9)	İşe adanmışlık, çalışanın kuruma ve değerlerine karşı geliştirdiği tutumdur. Adanmış bir çalışan kurumun yararı için meslektaşlarıyla birlikte çalışır.

Development Dimension International (Wellins vd., 2005: 2)	İşe adanmışlık, bireylerin çalışmalarından ne kadar keyif aldıkları ve bu işi yaptıkları için kendilerini ne kadar değerli hissettikleri ile ilgili bir kavramdır.
Gibbons (2006: 6)	İşe adanmışlık, çalışanın işi, kurumu, amiri ve çalışma arkadaşları için hissettiği duygusal ve entelektüel bağ olarak tanımlanır.
Saks (2006: 602)	İşe adanmışlık kavramı, bireyin rol performansıyla ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan benzersiz bir yapıdır.
Czarnowsky (2008: 6)	İşe adanmış çalışanlar, işlerine ve işverenlerinin başarısına katkıda bulunmak için zihinsel ve duygusal olarak yatırım yaparlar.
Macey and Schneider (2008: 5)	Özellik adanmışlığı, dünyayı belirli bir bakış açısıyla görmek olarak tanımlanır. Psikolojik durum adanmışlığı davranışsal adanmışlığın bir öncülü olarak tanımlanır. Davranışsal adanmışlık isteğe bağlı emek olarak tanımlanır.
Alfes vd., (2010: 5)	İşe adanmışlık, entelektüel katkıda bulunarak, olumlu duygularla ve çalışanlarla anlamlı ilişkiler kurarak iş ortamında olumlu olarak var olmaktır.
Shuck and Wollard (2010: 103)	İşe adanmışlık kavramı, çalışanın kurumsal amaçlar için bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumu olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 2. 5. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Tanımlamalar (Yazarlardan akt., Gupta & Sharma, 2016: 5S).

İnsan kaynakları sorumluları aracılığıyla yapılan araştırmada işe adanmış çalışanların ortak özellikleri tespit edilmiş ve Şekil 2.8.'de gösterilmiştir (Robinson vd., 2004: 5).



Şekil 2. 8. İşe Adanmışlığın Özellikleri (Robinson vd., 2004: 6)

2.3.2. İşe Adanmışlık Sınıflamaları

İşe adanmışlık kavramı üç grupta incelenmiştir; duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık (Gülsever, 2016: 24).

2.3.2.1. Duygusal Adanmışlık

Duygusal adanmışlık, çalışanların iş yerlerine, buldukları topluluğa ve ortama ait hissetmesi ve çevresiyle empati kurabilmesidir. Böylece çalışanların iş yerinde bulunma isteği artar (Esen, 2011: 381; Terlemez, 2012: 32). Bireyin kurumla özdeşleşmesi ve kuruma bağlılığı ile ilgilidir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002'den akt., Kutlay, 2012: 10). Bu adanmışlık düzeyindeki çalışanlardan maksimum verim alınarak kuruma avantaj sağlanabilir (Terlemez, 2012: 32).

2.3.2.2. Fiziksel Adanmışlık

Fiziksel adanmışlık, herhangi bir maddi yarar beklemeden çalışanın iş yerine bağlılığını devam ettirme isteğidir. Adanmışlık kavramı iş görenlere ait çalışma isteğini ve gücünü de artırır (Kutlay, 2012: 12; Terlemez, 2012: 32). Fiziksel adanmışlık, çalışanların iş yerindeki çalışmaya devam etmesi konusundaki

mecburiyeti olarak da tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2007'den akt., Gülsever, 2016: 27).

2.3.2.3. Bilişsel Adanmışlık

Bilişsel adanmışlık, çalışanın iş yerinin beklentilerini karşılama, kendi görevlerinin farkında olmasını ifade etmektedir (Esen, 2011: 381). Bilişsel adanmışlık, çalışanların odaklanması sonucunda artan verim ile kurumların ihtiyaçlarının giderilmesini de kolaylaştıracaktır (Terlemez, 2012: 32).

2.3.3. İşe Adanmışlık Boyutları

Alan yazında yapılan incelemelerde ilk başlarda tükenmişliğin zıttı olarak işe adanmışlık kavramı kabul edilmiştir. Araştırmaların çalışanın rahatı ve önemi konusuna kayması sonucunda olumlu ve kesintisiz devam eden bir süreç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda incelendiğinde ise tükenmişlik kavramı, işe adanmışlık kavramının sarsılması olarak tanımlanmakta olup işe adanmışlık kavramı üç boyutta incelenmiştir: canlılık, adamak ve kendini verme (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Baker, 2001: 71-74).

2.3.3.1. Canlılık (Dinçlik)

Dinçlik boyutu, her türlü zorluğa karşı pes etmeden devam etme arzusunu ve yorulmama yeteneğini içerir (Özkalp ve Meydan, 2015: 6; Turgut, 2011: 156). Yeni fikirlerin üretilmesi dinçlik boyutunun yüksek olmasına bağlıdır (Kaplanseren ve Örucü, 2018: 2). İşe adanmışlık kavramı yönünden en fazla etkililiğin olduğu boyut olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2019: 264). Dinçlik, çalışanın iş ortamında ya da çalışma esnasında ruhsal olarak iyileşme gücü olarak tanımlanabilir (Yavan, 2016: 281).

2.3.3.2. Adamak (Adanmışlık)

Adanmışlık boyutu, çalışanın işine karşı olan aşkını konu alır. İşlerini hevesle ve istekle yaparlar. Çalışanların işlerine değer verdiğini ifade eder. Adanmış bireyler, işlerinin belirli bir hedefi gösterdiğinin, belirli bir anlamı olduğunu bilirler (Özkalp ve Meydan, 2015: 6; Turgut, 2011: 156). Adanmışlık boyutu, çalışanların bireysel ve psikolojik durumlarından etkilenmektedir (Asmadili, 2020: 26). Adanmış bireylerin işlerine karşı daha özenli, daha fazla güdülenmiş olduğu görülebilir (Günaydın, 2021: 72).

2.3.3.3. Kendini Verme (Yoğunlaşma)

Yoğunlaşma boyutu, çalışanın çalışma süresinin nasıl geçtiğini anlamaması, bütün odak noktasını işine vermesini ifade eder. Çalışırken mola zamanının geldiğini fark etmezler (Özkalp ve Meydan, 2015: 6; Turgut, 2011: 156). Yoğunlaşma boyutu, çalışanın zaman kavramını yitirmesine, işini odak noktası yaparak odak noktasının kaymamasını sağlar (Asmadili, 2020: 26). Yoğunlaşma boyutu, çalışanın işine kendisini aşırı vermesi sebebiyle olumsuz etkileyebilir. Bu olumsuz etkiler, çalışanın kendini dış dünyadan soyutlaması, özel hayatında problemler yaşamasına etki edebilir (Günaydın, 2021: 72-73).

2.3.4. İşe Adanmışlık Sonuçları

Çalışanların işe adanmışlık boyutlarının yüksek olması sayesinde daha başarılı ve kendinden emin davranışlar gösterebilirler. İşine adanmış çalışanlar, tutum ve çalışanlarıyla olumlu geri bildirim alabilirler. Mesai kavramları olmayıp normal bir çalışana göre daha enerjiktirler. Çalışanlar inisiyatif alıp kullanabilirler (Günaydın, 2021: 78; Güneş, 2022: 22; Sunman, 2021: 49; Yavan, 2016: 283).

İşe adanmışlık kavramının kurumsal sonuçları: çalışan verimliliği, çalışan devamlılığı, kurum savunması, müşteri sadakati, başarılı kurumsal değişim, yöneticilerin öz yeterliliğinde artış ve kar olarak ortaya çıkarken; bireysel sonuçları: beklentilerin karşılanması, isteğe bağlı çalışma, çalışanın sağlık ve refahı olarak ortaya çıkmaktadır (Gupta & Sharma, 2016: 13S-15S).

İşe adanmışlığın yukarıda bahsedilen olumlu yanları sıra, çalışanın işine aşırı yoğunlaşması sonucu olumsuz durumlar söz konusu olabilir. Bu durumlar çalışanın çalışma ve kişisel hayatı arasındaki uyumu kaybetmesine neden olabilir. Çalışanları sosyal hayatlarından uzaklaştırabilir. Arkadaş ortamı, ev hayatı düzensizleşebilir. Çalışanın işine bağımlılığı istek dışı fazladan çalışma olarak algılanması halinde çalışan tükenmişliğe sevk edilebilir (Aydemir ve Endirlik, 2019: 1096-1097; Özkalp ve Meydan, 2018: 7-8).

2.3.5. İşe Adanmışlık ile İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

İşe adanmışlık kavramı ile yurt içi ve yurt dışı alan yazınında yapılan araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalara ait sonuçlar paylaşılmıştır.

2.3.5.1. İŖe AdanmiŖlık ile İlgili Yurt İçi AraŖtırmalar

Türkiye’de yapılan araŖtırmalarda iŖe adanmiŖlık kavramı üzerine kırk bir adet tez çalıŖması yapılmıŖtır. İŖe adanmiŖlık kavramı üzerine yapılan bu çalıŖmalardan üç tanesi eğitim sektörü, bir tanesi kamu çalıŖanları ve otuz yedi tanesi özel sektörde yapılmıŖtır (YOK, 2022). Ayrıca Türkiye’de iŖe adanmiŖlık kavramı üzerine sekiz yüz yetmiŖ dört makale çalıŖması tespit edilmiŖtir (Google Akademik, 2022).

Bayram Sarıkaya (2016) tarafından otizimli çocuklarla çalıŖan öğretmenlerin “iŖe adanmiŖlık”, “çocuk sevme” ve “empati eğilimleri” arasındaki iliŖki araŖtırılmıŖtır. Otizimli çocuklarla çalıŖan öğretmenlerin eğitim durumları ve iŖe adanmiŖlıkları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiŖtir. Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunlarına oranla iŖe adanmiŖlıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiŖtir. Ayrıca çocuk gelişimi mezunu olan öğretmenlerin diğer branŖlara göre adanmiŖlıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiŖtir. Otizimli öğrencilerle çalıŖan öğretmenlerden mesleğinden ve ücretinden memnun olanların iŖe adanmiŖlık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiŖtir.

Denizli (2018) tarafından insan kaynakları geliştirme ikliminin çalıŖanların iŖe adanmiŖlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü incelenmiŖtir. İnsan kaynakları geliştirme ikliminin çalıŖanların iŖe adanmiŖlıklarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Olumlu insan kaynakları gelişimi ikliminin iŖe adanmiŖlıkları arttıracadı tespit edilmiŖtir. Örgüte bağlılık ve iŖe adanmiŖlık arasında pozitif yönde anlamlı bir iliŖki tespit edilmiŖtir. Ayrıca örgütsel bağlılığın insan kaynakları geliştirme ikliminin iŖe adanmiŖlıklarında kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiŖtir.

Kanıısıcak (2018) tarafından tükenmiŖlik ve iŖe adanmiŖlık arasındaki iliŖki beyaz yaka çalıŖanlar ve öğretmenlerin karŖılaŖtırılmasında kullanılmıŖtır. İki grup fiziksek adanmiŖlık bakımından incelendiğinden anlamlı bir farklılık bulunmadığı fakat duygusal adanmiŖlık düzeylerinin ve biliŖsel adanmiŖlık düzeylerinin öğretmenlerin beyaz yakalı çalıŖanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiŖtir. Beyaz yakalı çalıŖanlarda tükenmiŖlik ve iŖe adanmiŖlık arasında negatif yönlü anlamlı bir iliŖki görölürken, öğretmenlerde tükenmiŖlik ve iŖe adanmiŖlık arasında anlamlı bir iliŖki görölmemiŖtir.

Aksoy Kürü ve Erdil (2021) tarafından işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleme arasındaki ilişkiye ait bir meta analiz çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleme ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aslan (2021) tarafından içsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolü incelenmiştir. İçsel motivasyonun işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, iş becerikliliğinin içsel motivasyon ve işe adanmışlık arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Atalık (2021) tarafından esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarının etkisinde örgütsel adalet kavramının aracılık rolü incelenmiştir. Esnek çalışma düzenlemeleri karşı tutum ile işe adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet kavramı ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Baynal Doğan vd. (2021) tarafından lidere güven aracı rolde etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi öz yeterliliğin düzenleyici rolü ile incelenmiştir. Etik liderlik davranışlarının ve lidere güvenin çalışanların işe adanmışlık seviyelerini arttırdıkları tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderlik işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Kır ve Karabulut (2021) tarafından hizmetkar liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Örgütsel adalet kavramının hizmetkar liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin yanında örgütsel adaletin de artması işe adanmışlığa daha fazla katkı sağlamaktadır.

Güler ve Taşlıyan (2022) tarafından psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü incelenmiştir. Psikolojik iklim ve işe adanmışlık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş olup en yüksek ilişkinin dinçlik boyutuyla olduğu saptanmıştır. İşe adanmışlık kavramının aracılık rolü üstlendiği, dinçlik ve özümseme boyutunun adanmışlık boyutuna göre daha yüksek aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Güneş (2022) tarafından kariyer tatmini ve işe adanmışlık kavramı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin kariyer tatmininin arttıkça işe adanmışlıklarının arttığı tespit

edilmiştir. Erkeklerin, kadınlara göre kariyer tatminlerinin yüksek olduğu, medeni durumlara göre işe adanmışlık seviyelerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

2.3.5.2. İşe Adanmışlık ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yurt dışı kapsamında yapılan araştırmalar “employee engagement” kavramı olarak yüz elli iki bin tane, “work engagement” kavramı olarak yüz otuz sekiz bin tane, “job engagement” kavramı olarak ise yirmi bir bin altı yüz tane çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir (Google Akademik, 2022).

Rich vd. (2010) tarafından işe adanmışlık kavramının iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda değer uyumu, algılanan örgütsel destek, öz değerlendirmelerin işe adanmışlığı artırdığı, bu üç kavramın iş tatminini ön gördüğü, performans yönetim sistemleri ve liderlik eğitimlerinin kullanılmasının işe adanmışlığı doğrudan iş performansını da dolaylı olarak artırabileceği tespit edilmiştir.

Banihani vd. (2013) tarafından işe adanmışlığın cinsiyete bağlı olup olmadığı toplumsal cinsiyet merceğinden incelenmiştir. Araştırma sonucunda işe adanmışlık kavramının cinsiyetten bağımsız olmadığı, erkek ön yargılı olduğu, adanmış çalışanların enerjilerini kazanmak için izin alabileceği, teknolojinin esnek çalışmayı kolaylaştırdığı, örgüt yapısı ve kültürünün kadınları dezavantajlı hale getirdiği, kadınların için iş yükünün artmaması ve refahlarının bozulmaması için işe adanmışlık konusundaki ortak görüşlerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Bailey (2016) tarafından işe adanmışlık kavramı, akademisyenlerin tavsiyelerinin uygulayıcılar tarafından dikkate alınıp alınmadığı ve uygulanıp uygulanmadığı konusunda incelenmiştir. Araştırma sonucunda uygulayıcılar için akademik çalışmaların kolay erişebilir olması, yayınların hakemli dergilerin yanı sıra, web sitelerinde, uygulama dergilerinde de yer alması gerektiği, akademisyen ve uygulayıcıların buluşmasının sağlanarak aradaki engellerin kaldırılması gerektiği, uygulayıcıların ihtiyaçları olan araştırmaların ve sorunların konu olarak seçilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Pham-Thai vd. (2018) tarafından yüksek öğrenimde işe adanmışlık kavramı incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin işe adanmışlığı etkilediği, yenilikçi iklimin çalışanların işe adanmışlıklarını etkiledikleri, dönüşümcü liderlikle işe adanmışlık arasında yenilikçi iklimin aracı etkisi olduğu, işe adanmışlık davranışları yüksek olan çalışanların yüksek örgütsel davranış davranışı sergiledikleri,

yüksek performansın, insan kaynaklarının yenilikçi iklim aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde etkisi olmadığı, sosyal mübadele teorisi ve adanmışlık teorisinin Batılı olmayan gelişmekte olan ülkelerde de kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Reeves vd. (2021) tarafından siber güvenlikle işe adanmışlık üzerinden siber yorgunlukla nasıl başa çıkılacağı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Kuruluşlarda işe adanmışlık kavramı üzerinden siber güvenlik yorgunluğuyla nasıl başa çıkılacağı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda siber güvenlik yorgunluğunu anlamak için dört bileşenli modelin kullanılabileceği, modelin iki kategoriden oluştuğu tespit edilmiştir.

2.3.6. İşe Adanmışlığın Ölçülmesi

İşe adanmışlık kavramı üzerine geliştirilen, uyarlanan ölçekler ve bilgileri Tablo 2.6.'da sunulmuştur (Güler vd., 2019; Baş, 2011'den akt., Naktiyok vd., 2019; Özkalp ve Meydan, 2015; Çakır, 2001'den akt., Sağlam Arı vd., 2010; Turgut, 2011).

Tablo 2. 6. İşe Adanmışlık Ölçekleri ve Bilgileri

Kimden Alındığı	Kanungo (1982)	Schaufeli vd. (2002)	Schaufeli, Salanova Gonzales-Roma, Bakker (2006)	Rich, Lepine ve Crawford (2010)	Schaufeli vd. (2017)
Uyarlayan veya Geliştiren	Çakır (2001)	Turgut (2011)	Özkalp ve Meydan (2015)	Baş (2011)	Güler, Çetin ve Basım (2019)
Boyutlar	Adanmışlık	1) Dinçlik 2) Yoğunlaşma 3) Adanmışlık	1) Dinçlik 2) Adanmışlık 3) Özümseme	1) Fiziksel Adanmışlık 2) Duygusal Adanmışlık 3) Bilişsel Adanmışlık	UWES-3 Tek Boyut UWES-6 Üç Boyut
Madde Sayısı	8 Madde	17 Madde	9 Madde	18 Madde	UWES-3 3 Madde UWES-6 6 Madde

Kaynak: Güler vd., 2019; Özkalp ve Meydan, 2015; Baş, 2011'den akt., Naktiyok vd., 2019; Çakır, 2001'den akt., Sağlam Arı vd., 2010; Turgut, 2011

İşe Adanmışlık Ölçeğinin eşit aralıklı bir ölçek olduğunu düşünürsek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı ((En yüksek değer-En düşük değer) /6=5/6=) 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1,00-1,83 arası “çok düşük”, 1,84-2,67 arası “düşük”, 2,68-3,51 arası “orta”, 3,52-4,35 arası “az yüksek”, 4,36-5,19 arası “yüksek” ve 5,20-6,00 arası “çok yüksek” olarak belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren/örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel tarama modeli kullanılarak dizayn edilmiştir. Bu modelde iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişki ve bu ilişkinin derecesi belirlenir. İlişkisel araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişki türlerinin derecelerinin ne oranda olduğu da bulunabilir (Büyüköztürk vd., 2020: 16).

3.2. Evren Örneklem/Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel; ilkökul, ortaokul ve lise kurumlarındaki okul yöneticilerini ve öğretmenlerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Silivri, Büyükçekmece, Beylikdüzü, Küçükçekmece, Maltepe ve Kartal ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı okullarda görev yapmakta olan 463 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlerken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde her bir örneklem birimine eşit seçilme olasılığı verilerek örnekleme alınmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020: 88).

Örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik bilgi formuna ait veriler Tablo 3.1.'de belirtilmiştir.

Tablo 3. 1. Örneklem Grubunun Demografik Dağılım Verileri

Değişkenler	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	236	50,97
	Erkek	227	49,02
Yaş	20-30	171	36,93
	31-40	177	38,23
	41+	115	24,84
Mezuniyet Durumu	Lisans	327	70,62

	Lisansüstü	136	29,37
	Anaokulu	47	10,15
Okul Türü	İlkokul	78	16,84
	Ortaokul	131	28,29
	Lise	207	44,71
Kıdem Yılı	1-10 yıl	271	58,53
	11-20 yıl	117	25,27
	21+ yıl	75	16,20
Okuldaki Çalışma Süresi	1-10 yıl	422	91,14
	11+ yıl	41	8,86
Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	1-5 yıl	421	90,93
	5+ yıl	42	9,07
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-50	368	79,48
	51+	95	20,52
	Toplam	463	100

Demografik bilgi formundaki veriler incelendiğinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden; lisans mezunlarının yüksek lisans ve doktora, lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin diğer kademelerden; kıdem yılında 1-10 yıl arası çalışanları; okuldaki çalışma süresi 1-10 yıl arası çalışanların; okul müdürü ile çalışma süresinin 1-5 yıl arası çalışanların fazla olduğu tespit edilmiştir. Okulda görev yapan öğretmen sayısı incelendiğinde 1-50 kişi arası öğretmeni olan okullardaki öğretmenlerin fazla olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması için araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, insanların inanç ve değerlerini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen, uygulanması kolay, maliyeti düşük olan ve hızlı uygulanabilirliği olan bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk, 2005: 133).

Veri toplama araçlarının ilk bölümü, demografik bilgi formu; ikinci bölümü, güçlendirici liderlik ölçeği; üçüncü bölümü, psikolojik sahiplenme ölçeği; dördüncü ve son bölümü ise işe adanmışlık ölçeği oluşturmaktadır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek için hazırlanan formda katılımcılara; cinsiyet, yaş, mezuniyet düzeyi, meslekte geçirilen süre, çalıştığı okuldaki görev süresi, okul müdürü ile çalışma süresi, okuldaki öğretmen sayısı ve görev yapılan öğrenim basamağı soruları sorulmuştur. Bu bilgiler öğretmen algısına

göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin, öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarının bu değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği

Araştırmada okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerini ölçmek amacıyla literatür taraması yapılmış ve literatürde yer alan ölçekler incelenmiştir. Bu araştırmada Konczak vd. (2000) yılında geliştirilen Aras (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, geçerlik ve güvenilirlik analizi uygun bulunan Güçlendirici Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Güçlendirici Liderlik Ölçeği, on sekiz soru ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde olup “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) olarak derecelendirilmiştir. Uyarlanan Ölçeğe ve boyutlara ait bilgiler, cronbach’s alfa değerleri ve bu araştırmaya ait cronbach’s alfa değerleri Tablo 3.2.’de gösterilmiştir (Aras, 2013: 65).

Tablo 3. 2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Sıra No	Boyutlar	Maddeler	Uyarlama Cronbach’s Alfa Değeri	Cronbach’s Alfa Değeri
1	Yetki Verme ve Sorumluluk	1-4.Sorular	0,67	0,82
2	Kendi Başına Karar Verme	5-7.Sorular	0,64	0,92
3	Bilgi Paylaşımı	8-10.Sorular	0,71	0,94
4	Beceri Geliştirme	11-13.Sorular	0,77	0,95
5	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	14-18.Sorular	0,73	0,95
Ölçeğin Cronbach’s Alfa Değeri:			0,89	0,98

Kaynak: Aras, 2013: 65

3.3.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerini ölçmek amacıyla literatür taraması yapılmış ve literatürde yer alan ölçekler incelenmiştir. Bu araştırmada Uçar (2018) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik analizi uygun

bulunan Psikolojik Sahiplenme Ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği 15 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde olup “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğe ve boyutlara ait bilgiler, cronbach’s alfa değerleri ve bu araştırma ait cronbach’s alfa değerleri Tablo 3.3.’te gösterilmiştir (Uçar, 2018: 647).

Tablo 3. 3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Bilgiler

Sıra No	Boyutlar	Maddeler	Uyarlama Cronbach’s Alfa Değeri	Cronbach’s Alfa Değeri
1	Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	1-6.Sorular	0,91	0,96
2	Etkililik	7-8.Sorular	0,82	0,88
3	Koruyucu Odak	9-11.Sorular	0,85	0,92
4	İçsel Sorumluluk	12-15.Sorular	0,88	0,96
Ölçeğin Cronbach’s Alfa Değeri:			0,88	0,97

Kaynak: Uçar, 2018: 647

3.3.4. İşe Adanmışlık Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla literatür taraması yapılmış ve literatürde yer alan ölçekler incelenmiştir. Bu araştırmada Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen Turgut (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, geçerlik ve güvenirlik analizi uygun bulunan Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada araştırma konusu işe adanmışlık olduğu için ve Türkçe kaynak çevirmelerinde çalışmaya tutkunluk kavramı yerine işe adanmışlık kavramı olarak da bahsedilebildiği için ölçek İşe Adanmışlık Ölçeği olarak kullanılmıştır. İşe Adanmışlık Ölçeği 17 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek altılı likert tipinde olup “Hiçbir Zaman” (1), “Nadiren” (2), “Bazen” (3), “Sık Sık” (4), “Çok Sık” (5), “Her Zaman (6) şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğe ve boyutlara ait bilgiler, cronbach’s alfa değerleri ve bu araştırmaya ait cronbach’s alfa değerleri Tablo 3.4.’te gösterilmiştir (Turgut, 2011: 163).

Tablo 3. 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Bilgiler

Sıra No	Boyutlar	Maddeler	Uyarlama Cronbach's Alfa Değeri	Cronbach's Alfa Değeri
1	Dinçlik	1-6.Sorular	0,81	0,94
2	Adanmışlık	7-11.Sorular	0,87	0,96
3	Yoğunlaşma	12-17.Sorular	0,86	0,94
Ölçeğin Cronbach's Alfa Değeri:			0,89	0,97

Kaynak: Turgut, 2011: 163

Eğitim bilimleri alan yazınında ölçeklerin güvenirliği güvenirlik indeksi ya da güvenirlik katsayısı hesap edilerek ölçülmektedir. Güvenirlik katsayısının tanımlayıcı değerlerinden olan Cronbach's Alpha(α) 0-1 arasında değer almakta olup puanlarda hata olmaması 1 olarak tanımlanırken, 0 olması puanlarda hata olması olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020: 113-115). Bu tanımlamaların ışığında bu çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach's Alfa (α) değerlerinin 1'e yakın olduğu bu nedenle yüksek güvenirlikli olarak tanımlanabilir. Ölçeklerin toplanabilirlik değerleri ölçülmesi için "Tukey's Additivity" testi uygulanmış ve toplanamazlık değerleri; Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin ve alt boyutlarının " $F=223,86, p<0,05$ ", Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin ve alt boyutlarının " $F=24,12, p<0,05$ ", İşe Adanmışlık Ölçeğinin ve alt boyutlarının " $F=9,83, p<0,05$ " şeklinde bulunmuştur. Toplanamazlık anlamlılık değeri "0,05" değerinden küçük olduğu için çalışmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarının toplanabilir özellik gösterdiği söylenebilir (Bilgin vd., 2019: 111). *Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin ve Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin* eşit aralıklı bir ölçek olduğunu düşünürsek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı ((En yüksek değer-En düşük değer) /5=4/5=) 0,80 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda güçlendirici liderlik ölçeğinin ve psikolojik sahiplenme ölçeğinin aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1,00-1,80 arası "çok düşük", 1,81-2,60 arası "düşük", 2,61-3,40 arası "orta", 3,41-4,20 arası "yüksek" ve 4,21-5,00 arası "çok yüksek" olarak belirlenmiştir. Bu puan aralıklarına göre güçlendirici liderlik ölçeğinin tamamına ve alt boyutlarına verilen cevapların yüksek olduğu, psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk boyutunun çok yüksek, diğer boyutların ve ölçeğin tamamına

verilen cevapların yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *İşe Adanmışlık Ölçeğinin* eşit aralıklı bir ölçek olduğunu düşünürsek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı ((En yüksek değer-En düşük değer) /6=5/6=) 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1,00-1,83 arası “çok düşük”, 1,84-2,67 arası “düşük”, 2,68-3,51 arası “orta”, 3,52-4,35 arası “az yüksek”, 4,36-5,19 arası “yüksek” ve 5,20-6,00 arası “çok yüksek” olarak belirlenmiştir. Bu puan aralıklarına göre işe adanmışlık ölçeğinin yoğunlaşma boyutunun az yüksek, diğer boyutlarına ve ölçeğine tamamına verilen cevapların yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışma Demografik veriler, Güçlendirici Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sahiplenme Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerin kullanımı ve araştırmanın yapılması amacıyla ölçek sahiplerinden (Aras, 2013; Uçar, 2018; Turgut, 2011) ölçek kullanım izinleri, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığının 24.02.2022 tarih ve 2022/02 sayılı araştırma uygunluk onayı ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 03.03.2022 tarih ve 44/44854086 sayılı yazısıyla anket ve araştırma uygulama izni alınmıştır. Ölçeklerin gönüllü öğretmenler tarafından doldurulması için gerekli olan izinler alındıktan sonra Google form aracılığıyla hazırlanan ölçekler online ve yüz yüze olarak öğretmenlere ulaşılmıştır. Öğretmenlere araştırmanın eğitim bilimleri yazın alanına katkısı, önemi ve elde edilen verilerin herhangi bir kişisel bilginin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, paylaşılan bilgilerin gizli kalacağı ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analiz edilmesi için IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics 26.0 programından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılacak analizlerin belirlenmesi amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma, ANOVA ve t-Testi verilerin analiz edilme sürecinde kullanılmıştır.

Tablo 3.5.'te Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin, Tablo 3.6.'da Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin ve Tablo 3.7.'de İşe Adanmışlık Ölçeğinin normallik test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. 5: Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler

Sıra No	Boyutlar	N	Kurtosis	Skewness
1	Yetki Verme ve Sorumluluk	463	3,23	-1,45
2	Kendi Başına Karar Verme	463	0,03	-0,73
3	Bilgi Paylaşımı	463	-0,15	-0,78
4	Beceri Geliştirme	463	-0,27	-0,62
5	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	463	-0,32	-0,55
6	Güçlendirici Liderlik	463	0,42	-0,79

Tablo 3. 6: Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler

Sıra No	Boyutlar	N	Kurtosis	Skewness
1	Kimikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	463	-0,18	-0,62
2	Etkililik	463	0,62	-1,02
3	Koruyucu Odak	463	0,74	-0,90
4	İçsel Sorumluluk	463	4,32	-1,97
5	Psikolojik Sahiplenme	463	1,81	-1,13

Tablo 3. 7: İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine İlişkin Veriler

Sıra No	Boyutlar	N	Kurtosis	Skewness
1	Dinçlik	463	0,69	-0,84
2	Adanmışlık	463	0,79	-1,20
3	Yoğunlaşma	463	-0,05	-0,58
4	İşe Adanmışlık	463	0,89	-0,59

İlgili alan yazında yapılan araştırmalarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 3,0$ değerleri (De Carlo, 1997'den akt., Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 144) ile $\pm 1,5$ değerlerinde olması ve sifıra yakın olması normal dağılım olduğunun kanıtı olarak gösterilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2020'den akt., Epli vd., 2021: 75).

Araştırmada kullanılan ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık sonuçları incelendiğinde Güçlendirici Liderlik ölçeğinin yetki verme ve sorumluluk boyutu ile Psikolojik

Sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk boyutu dışındaki boyutların, İşe Adanmışlık ölçeğinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım gösteren alt boyutlarında parametrik testler, normal dağılım göstermeyen boyutlar için parametrik olmayan testler uygulanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklere verilen cevapların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlık Düzeyleri

Tablo 4.1’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin güçlendirici liderlik ölçeği düzeyini belirleyen veriler belirtilmiştir.

Tablo 4. 1: Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyleri

Boyutlar	N	M	Sd	Düzye
Yetki Verme ve Sorumluluk	463	3,54	1,11	Yüksek
Kendi Başına Karar Verme	463	3,85	0,87	Yüksek
Bilgi Paylaşımı	463	3,71	1,11	Yüksek
Beceri Geliştirme	463	3,68	1,10	Yüksek
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	463	3,65	1,12	Yüksek
Güçlendirici Liderlik (Genel)	463	3,68	0,97	Yüksek

Tablo 4.2’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeği düzeyini belirleyen veriler gösterilmiştir.

Tablo 4. 2: Öğretmenlerin Algılarına Göre Psikolojik Sahiplenme Düzeyleri

Boyutlar	N	M	Sd	Düzye
Kimikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	463	3,62	1,11	Yüksek
Etkililik	463	3,92	1,06	Yüksek
Koruyucu Odak	463	3,84	0,99	Yüksek
İçsel Sorumluluk	463	4,27	0,91	Çok Yüksek
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	463	3,88	0,91	Yüksek

Bu puan aralıklarına göre ölçeğin içsel sorumluluk boyutunun çok yüksek olduğu, ölçeğin genel ve diğer alt boyutlarına verilen cevapların yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.3'te örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin işe adanmışlık ölçeği düzeyini belirleyen veriler gösterilmiştir.

Tablo 4. 3: Öğretmen Algılarına Göre İşe Adanmışlık Düzeyleri

Boyutlar	N	M	Sd	Düzye
Dinçlik	463	4,41	1,20	Yüksek
Adanmışlık	463	4,80	1,33	Yüksek
Yoğunlaşma	463	4,30	1,27	Az Yüksek
İşe Adanmışlık (Genel)	463	4,48	1,19	Yüksek

Bu puan aralıklarına yoğunlaşma boyutunda puan aralığının az yüksek olduğu, ölçeğin geneline ve diğer boyutlarına verilen cevapların yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

4.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Okul Türüne ve Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla güçlendirici liderlik ölçeğinin alt boyutu olan “yetki verme ve sorumluluk” boyutu için Mann-Whitney U testi, diğer boyutlar için t-testi uygulanmıştır. Farklılaşma durumunun belirlenmesi için yapılan t-testi Tablo 4.4'te, yapılan Mann-Whitney testi ise Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 4: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi																																														
					T	Sd	P																																												
Kendi Başına Karar Verme	1-50	368	3,66	1,11	-0,62	461	0,54																																												
	51+	95	3,74	1,03				Bilgi Paylaşımı	1-50	368	3,69	1,11	-0,60	461	0,55	51+	95	3,77	1,07	Beceri Geliştirme	1-50	368	3,63	1,15	-0,74	461	0,46	51+	95	3,73	1,03	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1-50	368	3,54	1,13	-0,16	461	0,87	51+	95	3,56	1,01	Güçlendirici Liderlik (Genel)	1-50	368	3,67	0,99	-0,49	461	0,62
Bilgi Paylaşımı	1-50	368	3,69	1,11	-0,60	461	0,55																																												
	51+	95	3,77	1,07				Beceri Geliştirme	1-50	368	3,63	1,15	-0,74	461	0,46	51+	95	3,73	1,03	Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1-50	368	3,54	1,13	-0,16	461	0,87	51+	95	3,56	1,01	Güçlendirici Liderlik (Genel)	1-50	368	3,67	0,99	-0,49	461	0,62	51+	95	3,72	0,89								
Beceri Geliştirme	1-50	368	3,63	1,15	-0,74	461	0,46																																												
	51+	95	3,73	1,03				Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1-50	368	3,54	1,13	-0,16	461	0,87	51+	95	3,56	1,01	Güçlendirici Liderlik (Genel)	1-50	368	3,67	0,99	-0,49	461	0,62	51+	95	3,72	0,89																				
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1-50	368	3,54	1,13	-0,16	461	0,87																																												
	51+	95	3,56	1,01				Güçlendirici Liderlik (Genel)	1-50	368	3,67	0,99	-0,49	461	0,62	51+	95	3,72	0,89																																
Güçlendirici Liderlik (Genel)	1-50	368	3,67	0,99	-0,49	461	0,62																																												
	51+	95	3,72	0,89																																															

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin kendi başına karar verme ($t(461) = -0,62; p=0,54>0,05$), bilgi paylaşımı ($t(461) = -0,60; p=0,55>0,05$), beceri geliştirme ($t(461) = -0,74; p=0,46>0,05$), yenilikçi performans için koçluk ($t(461) = -0,16; p=0,87>0,05$) ve güçlendirici liderlik(genel) düzeyleri ($t(461) = -0,49; p=0,62>0,05$) okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 5: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yetki Verme ve Sorumluluk Boyutunun Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Sıra	Sıra	U	P
			Ortalamalar	Toplamalar		
Yetki Verme ve Sorumluluk	1-50	368	231,75	85285,00	17389,00	0,94
	51+	95	232,96	22131,00		

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin yetki verme ve sorumluluk boyutunun ($U=17389,50; p=0,94>0,05$), okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin görev yapılan öğrenim basamağına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla güçlendirici liderlik ölçeğinin alt boyutu olan “yetki verme ve sorumluluk” boyutu için Kruskal Wallis testi uygulanmış olup diğer boyutlar için ANOVA testi uygulanmıştır. Farklılaşma durumunun belirlenmesi için uygulanan ANOVA testi Tablo 4.6'da uygulanan “Kruskal Wallis Test” sonuçlarına ise Tablo 4.7'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 6: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Görev Yapılan Öğrenim Basamağına Göre Farklılaşma Durumu

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss	KT	Sd	KO	F	P	
Kendi Başına Karar Verme	Anaokulu	47	3,76	1,18	G. Arası G. İçi Toplam	0,89	3	0,30	0,25	0,86
	İlkokul	78	3,72	1,08						
	Ortaokul	131	3,69	1,16						
	Lise	207	3,63	1,04						

Bilgi Paylaşımı	Anaokulu	47	3,69	1,20	G. Arası	2,53	3	0,84	0,69	0,56
	İlkokul	78	3,81	1,09	G. İçi	557,47	459	1,21		
	Ortaokul	131	3,77	1,16	Toplam	560,00	462			
	Lise	207	3,63	1,04						
Beceri Geliştirme	Anaokulu	47	3,70	1,25	G. Arası	2,27	3	0,76	0,60	0,62
	İlkokul	78	3,75	1,13	G. İçi	579,49	459	1,26		
	Ortaokul	131	3,69	1,25	Toplam	581,76	462			
	Lise	207	3,57	1,00						
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Anaokulu	47	3,66	1,24	G. Arası	3,56	3	1,19	0,97	0,41
	İlkokul	78	3,69	1,11	G. İçi	562,90	459	1,23		
	Ortaokul	131	3,53	1,20	Toplam	566,46	462			
	Lise	207	3,47	1,01						
Güçlendirici Liderlik (Genel)	Anaokulu	47	3,71	1,16	G. Arası	1,02	3	0,34	0,36	0,78
	İlkokul	78	3,76	0,96	G. İçi	434,79	459	0,95		
	Ortaokul	131	3,69	1,07	Toplam	435,81	462			
	Lise	207	3,64	0,86						

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin “kendi başına karar verme” ($F_{(3, 459)} = 0,25; p=0,86>0,05$), “bilgi paylaşımı” ($F_{(3, 459)} = 0,69; p=0,56>0,05$), “beceri geliştirme” ($F_{(3, 459)} = 0,60; p=0,62>0,05$), “yenilikçi performans için koçluk” ($F_{(3, 459)} = 0,97; p=0,41>0,05$) ve güçlendirici liderlik(genel) düzeyleri ($F_{(3, 459)} = 0,36; p=0,78>0,05$) görev yapılan öğretim basamağına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 7: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yetki Verme ve Sorumluluk Boyutunun Görev Yapılan Öğretim Basamağına Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Yetki Verme ve Sorumluluk	Anaokulu	47	234,46	3	0,14	0,99
	İlkokul	78	235,81			
	Ortaokul	131	229,26			
	Lise	207	231,74			

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin yetki verme ve sorumluluk boyutunun ($\chi^2=0,14; p=0,99>0,05$) görev yapılan öğretim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerine göre demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla psikolojik sahiplenme ölçeğinin alt boyutu olan “içsel sorumluluk” boyutu için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney testi ve Kruskal Wallis testi), diğer boyutlar ve psikolojik sahiplenme ölçeğinin geneli için ise parametrik testler (t-Testi ve ANOVA) uygulanmıştır.

Psikolojik sahiplenme ölçeğinin demografik değişkenlerden cinsiyet durumuna göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere Kimlikleştirme, Etkililik, koruyucu odak ve psikolojik sahiplenme boyutlarına t-testi uygulanmış ve elde edilen veriler Tablo 4.8’de, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme içsel sorumluluk boyutunun cinsiyete göre farklılaşma durumuna Tablo 4.9’da yer verilmiştir.

Tablo 4. 8: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	Kadın	236	3,58	1,07	-0,78	461	0,35
	Erkek	227	3,66	1,14			
Etkililik	Kadın	236	3,96	1,04	0,79	461	0,38
	Erkek	227	3,88	1,08			
Koruyucu Odak	Kadın	236	3,77	0,96	-1,58	461	0,68
	Erkek	227	3,91	1,01			
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	Kadın	236	3,87	0,87	-0,26	461	0,14
	Erkek	227	3,89	0,95			

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin Kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme boyutunda ($t(461) = -0,78; p=0,35 > 0,05$), etkililik boyutunda ($t(461) = -0,79; p=0,38 > 0,05$), koruyucu odak boyutunda ($t(461) = -1,58; p=0,68 > 0,05$) ve psikolojik sahiplenme (genel)’de ($t(461) = -0,26; p=0,14 > 0,05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 4. 9: Psikolojik Sahiplenme İçsel Sorumluluk Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamaları	U	P
İçsel Sorumluluk	Kadın	236	238,56	56300,00	25238,00	0,27
	Erkek	227	225,18	51116,00		

Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sahiplenme içsel sorumluluk ($U=25238,00$; $p=0,27>0,05$) boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk alt boyutunun yaşa göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Diğer boyutlara ve ölçeğin geneline ise ANOVA testi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.12'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 10: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutlarının Yaşlara Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
İçsel Sorumluluk	20-30	171	204,43	2	15,62	0,00
	31-40	177	236,90			
	41+	115	265,46			

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk ($\chi^2=15,62$; $p=0,00<0,05$) düzeylerinde yaşlara göre anlamlı bir farklılaşma olduğu gözükmemektedir ($p<0,05$). Bu nedenle içsel sorumluluk boyutunda farklılaşmanın hangi yaş gruplarında olduğunu görmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmış ve sonuçlara Tablo 4.11'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 11: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutunun Hangi Yaş Gruplarında Farklılaştığına Yönelik Man-Whitney U Testi

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamaları	U	P
İçsel Sorumluluk	20-30	171	161,80	27667,00	12961,00	0,02
	31-40	177	186,77	33059,00		
	20-30	171	128,63	21996,00	7290,00	0,00
	41+	115	165,61	19045,00		
	31-40	177	139,12	24625,00	8872,00	0,05
	41+	115	157,85	18153,00		

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluklarının 20-30 yaş grubundakilerin 31-40 ($p=0,02<0,05$), 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş grubundakilere oranla düşük olduğu, 41+ yaş grubundakilerin ise 20-30 ($p=0,00<0,05$) yaş ve 31-40 ($p=0,05\leq 0,05$) grubundakilere oranla daha yüksek içsel sorumluluk hissettiği ve anlamlı farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 4. 12: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Yaş Grubuna Yönelik Farklılaşması

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss		KT	Sd	KO	F	P
Kimlikleş tirme/Ben likle Bütünleşti rme	20-30	171	3,36	1,20	G. Arası	19,67	2	9,83	8,32	0,00
	31-40	177	3,71	1,01	G. İçi	543,95	460	1,18		
	41+	115	3,87	1,02	Toplam	563,62	462			
Etkililik	20-30	171	3,64	1,22	G. Arası	24,80	2	12,40	11,55	0,00
	31-40	177	4,01	0,96	G. İçi	493,73	460	1,07		
	41+	115	4,21	0,84	Toplam	518,53	462			
Koruyucu Odak	20-30	171	3,58	1,16	G. Arası	18,53	2	9,27	9,80	0,00
	31-40	177	3,95	0,91	G. İçi	434,77	460	0,95		
	41+	115	4,04	0,72	Toplam	453,30	462			
Psikolojik Sahiplen me (Genel)	20-30	171	3,61	1,09	G. Arası	21,26	2	10,63	13,50	0,00
	31-40	177	3,97	0,80	G. İçi	362,22	460	0,79		
	41+	115	4,13	0,65	Toplam	383,49	462			

Tablo 4.12'ye göre psikolojik sahiplenme ölçeğinin Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme ($F_{(2, 460)} = 8,32; p=0,00<0,05$) boyutu, etkililik ($F_{(2, 460)} = 11,55; p=0,00<0,05$) boyutu, koruyucu odak ($F_{(2, 460)} = 9,80; p=0,00<0,05$) boyutu ve psikolojik sahiplenme (genel) ($F_{(2, 460)} = 13,50; p=0,00<0,05$) yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılaşmanın hangi boyutta hangi yaş boyutunda farklılaşmanın olduğunu tespit etmek amacıyla post hoc Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 13: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Yaş Gruplarına Yönelik Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Gruplar (I)	Gruplar (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Kimlikleştirme/Benli kle Bütünleştirme	20-30	31-40	-0,34	0,12	0,01
		41+	-0,51	0,13	0,00
	31-40	20-30	0,34	0,12	0,01
		41+	-0,16	0,13	0,46
	41+	20-30	0,51	0,13	0,00
		31-40	0,16	0,13	0,46
Etkililik	20-30	31-40	-0,38	0,11	0,00
		41+	-0,57	0,12	0,00
	31-40	20-30	0,38	0,11	0,00

		41+	-0,19	0,12	0,29
	41+	20-30	0,57	0,12	0,00
		31-40	0,19	0,12	0,29
Koruyucu Odak	20-30	31-40	-0,37	0,10	0,00
		41+	-0,46	0,12	0,00
	31-40	20-30	0,37	0,10	0,00
		41+	-0,09	0,12	0,75
	41+	20-30	0,46	0,12	0,00
		31-40	0,09	0,12	0,75
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	20-30	31-40	-0,36	0,10	0,00
		41+	-0,52	0,11	0,00
	31-40	20-30	0,36	0,10	0,00
		41+	-0,16	0,11	0,31
	41+	20-30	0,52	0,11	0,00
		31-40	0,16	0,11	0,31

Tablo 4.13'te yer alan post hoc Scheffe analiz sonuçlarına göre 31-40 ($p=0,01<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş arasındaki öğretmen grubunun 20-30 yaş grubuna göre daha fazla kimikleştirme hissettiği görülmüştür. 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş gruplarının 20-30 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla etkililik hissine sahip oldukları tespit edilmiştir. 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş gruplarının 20-30 yaş arasındaki öğretmenlere nazaran daha yüksek koruyuculuk hissettikleri görülmüştür. 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş gruplarının 20-30 yaş arasındaki öğretmenlere nazaran daha yüksek psikolojik sahiplenme hissettikleri görülmüştür ($p<0,05$).

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk alt boyutunun öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.14'te gösterilmiştir. Diğer boyutlara ve ölçeğin geneline ise t-testi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.15'te yer verilmiştir.

Tablo 4. 14: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra		U	P
			Ortalamas	Sıra Toplamaları		
İçsel Sorumluluk	Lisans	327	220,55	72119,50	18491,5	0,00
	Lisansüstü	136	259,53	35296,50		

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk ($U=18491,50$; $p=0,00<0,05$) düzeylerine göre anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 4. 15: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Boyutlarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	Lisans	327	3,54	1,12	-2,26	461	0,02
	Lisansüstü	136	3,80	1,04			
Etkililik	Lisans	327	3,82	1,09	-3,00	461	0,00
	Lisansüstü	136	4,15	0,94			
Koruyucu Odak	Lisans	327	3,75	1,03	-2,82	461	0,00
	Lisansüstü	136	4,03	0,85			
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	Lisans	327	3,79	0,95	-3,00	461	0,00
	Lisansüstü	136	4,07	0,76			

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme ($t(461) = -2,26$; $p=0,02<0,05$) boyutu, etkililik ($t(461) = -3,00$; $p=0,00<0,05$) boyutu, koruyucu odak ($t(461) = -2,82$; $p=0,00<0,05$) boyutu ve psikolojik sahiplenme(genel) ($t(461) = -3,00$; $p=0,00<0,05$) yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk alt boyutunun öğretmenlerin kıdem süresine göre farklılaşma durumunu tespit etmek için “Kruskal Wallis” testi uygulanmıştır. Tablo 4.16’da sonuçlara yer verilmiştir. Diğer boyutlara ve ölçeğin geneline ise ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 4.18’de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 4. 16: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
İçsel Sorumluluk	1-10	271	212,17	2	10,28	0,00
	11-20	117	256,03			
	21+	75	266,16			

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk düzeylerinin kıdem ($\chi^2=10,28$; $p=0,00<0,05$) yılına göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

İçsel sorumluluk düzeyinde farklılaşmanın hangi kıdem yılında olduğunu görmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmış ve Tablo 4.17’de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 4. 17: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu Post Hoc Testi

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamaları	U	P
İçsel Sorumluluk	1-10	271	183,33	49681,50	12825,50	0,00
	11-20	117	220,38	25784,50		
	11-20	117	94,65	11073,50	4170,50	0,55
	21+	75	99,39	7454,50		
	1-10	271	164,85	44673,50	7817,50	0,00
	21+	75	204,77	15357,50		

Tablo 4.17 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk düzeylerinin kıdem yılı 11-20 ve 21+ yıl arası kıdeme sahip olanların 1-10 ($p=0,00<0,05$) yıl arası kıdeme sahip olanlara oranla anlamlı farklılaştığı, içsel sorumluluklarının daha fazla olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 11-20 ve 21+ yıl arası ($p=0,55>0,05$) kıdeme sahip olanların ise birbirine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4. 18: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Süresine Göre ANOVA Test Sonuçları

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss		KT	Sd	KO	F	P
Kimlikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	1-10	271	3,49	1,14	G. Arası	12,95	2	6,48	5,41	0,05
	11-20	117	3,75	1,01	G. İçi	550,67	460	1,19		
	21+	75	3,91	1,03	Toplam	563,62	462			
Etkililik	1-10	271	3,75	1,13	G. Arası	20,35	2	10,17	9,40	0,00
	11-20	117	4,11	0,94	G. İçi	498,18	460	1,08		
	21+	75	4,25	0,79	Toplam	518,53	462			
Koruyucu Odak	1-10	271	3,72	1,09	G. Arası	9,06	2	4,53	4,69	0,10
	11-20	117	4,03	0,85	G. İçi	444,25	460	0,97		
	21+	75	3,95	0,69	Toplam	453,30	462			
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	1-10	271	3,73	1,01	G. Arası	14,46	2	7,23	9,02	0,00
	11-20	117	4,05	0,74	G. İçi	369,03	460	0,80		
	21+	75	4,14	0,66	Toplam	383,48	462			

Tablo 4.18 incelendiğinde psikolojik sahiplenme ölçeğinin kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme ($F_{(2, 460)} = 5,41; p=0,05\leq 0,05$) boyutunda kıdem değişkeninin sınırda anlamlı olduğu ($p\leq 0,05$), etkililik ($F_{(2, 460)} = 9,40; p=0,00<0,05$) boyutunda ve psikolojik sahiplenme (genel) ölçeğinin ($F_{(2, 460)} = 9,02; p=0,00<0,05$)

öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılaşmanın olduğu ($p<0,05$), koruyucu odak ($F_{(3, 459)} = 4,69; p=0,10>0,05$) boyutunda ise kıdeme göre anlamlı farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Ölçeğin boyutlarında öğretmenlerin kıdemine göre farklılaşma durumlarını belirlemek amacıyla post hoc “Scheffe” testi uygulanmış ve Tablo 4.19’da sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 19: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait Post Hoc Testi

Boyutlar	Gruplar(I)	Gruplar(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Kimikleştirme/Benlikl e Bütünleştirme	1-10	11-20	-0,26	0,12	0,09
		21+	-0,42	0,14	0,01
	11-20	1-10	0,26	0,12	0,09
		21+	-0,16	0,16	0,62
	21+	1-10	0,42	0,14	0,01
		11-20	0,15	0,16	0,62
Etkililik	1-10	11-20	-0,36	0,11	0,00
		21+	-0,50	0,13	0,00
	11-20	1-10	0,36	0,11	0,00
		21+	-0,14	0,15	0,65
	21+	1-10	0,50	0,13	0,00
		11-20	0,14	0,15	0,65
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	1-10	11-20	-0,32	0,09	0,00
		21+	-0,41	0,11	0,00
	11-20	1-10	0,32	0,09	0,00
		21+	-0,09	0,13	0,81
	21+	1-10	0,41	0,11	0,00
		11-20	0,08	0,13	0,81

Tablo 4.19 incelendiğinde psikolojik sahiplenme ölçeğinin kimikleştirme/benlikle bütünleştirme boyutuna uygulanan ANOVA testinde anlamlı farklılık gözükmesine rağmen kimikleştirme/benlikle bütünleştirme boyutunda kıdemler arasında 21 yıl ve üstü ($p=0,01<0,05$) kıdeme sahip olanların 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla kimikleştirme hissettiği ($p<0,05$), 11-20 yıl arası ($p=0,00<0,05$) ve 21 yıl ve üstü ($p=0,00<0,05$) kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre daha fazla etkililik hissettiği, ölçeğin geneli incelendiğinde 11-20 yıl arası ($p=0,00<0,05$) yıl ve 21 yıl ve üstü ($p=0,00<0,05$) yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre yüksek psikolojik sahiplenme hissettikleri tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk alt boyutunun okuldaki görev yapan öğretmen sayısına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için “Mann Whitney U” testi uygulanmış ve sonuçlara Tablo 4.20’de yer verilmiştir. Diğer boyutlara ve ölçeğin geneline ise t-Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 20: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamaları	U	P
İçsel Sorumluluk	1-50	368	230,49	84821,00	16925,00	0,62
	51+	95	237,84	22595,00		

Tablo 4.20 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk düzeylerinin okulda görev yapan öğretmen sayısına göre ($U=16925,00$; $p=0,62>0,05$) anlamlı bir farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4. 21: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Kimikleştirme/Benlikle Bütünleştirme	1-50	368	3,60	1,12	-0,54	461	0,59
	51+	95	3,67	1,03			
Etkililik	1-50	368	3,88	1,08	-1,72	461	0,08
	51+	95	4,08	0,94			
Koruyucu Odak	1-50	368	3,80	1,01	-1,49	461	0,14
	51+	95	3,97	0,89			
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	1-50	368	3,85	0,93	-1,14	461	0,26
	51+	95	3,97	0,79			

Tablo 4.21 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin kimikleştirme/benlikle bütünleştirme boyutunda ($t(461) = -0,54$; $p=0,59>0,05$), etkililik boyutunda ($t(461) = -1,72$; $p=0,08>0,05$), koruyucu odak boyutunda ($t(461) = -1,49$; $p=0,14>0,05$) ve psikolojik sahiplenme (genel)’de ($t(461) = -1,14$; $p=0,26>0,05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin içsel sorumluluk alt boyutunun okul kademesine göre farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla “Kruskal Wallis” testi uygulanmış ve sonuçlara Tablo 4.22’de yer verilmiştir. Diğer boyutlara ve ölçeğin geneline ise ANOVA testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.23’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 22: Öğretmenlerin İçsel Sorumluluk Düzeyinin Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Okul Kademesi	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
İçsel Sorumluluk	Anaokulu	47	217,40	3	3,09	0,37
	İlkokul	78	243,63			
	Ortaokul	131	247,13			
	Lise	207	221,36			

Tablo 4.22 incelendiğinde öğretmenlerin içsel sorumluluk düzeylerinin okul kademesi değişkenine ($\chi^2=3.09$; $p=0,37>0,05$) göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 23: Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss	KT	Sd	KO	F	P	
Kimlikleştirme/ Benlikle Bütünleştirme	Anaokulu	47	3,66	1,25	G. Arası	1,57	3	0,52	0,43	0,73
	İlkokul	78	3,73	1,12	G. İçi	562,05	459	1,22		
	Ortaokul	131	3,63	1,15	Toplam	563,62	462			
	Lise	207	3,57	1,04						
Etkililik	Anaokulu	47	3,82	1,22	G. Arası	2,99	3	1,00	0,89	0,45
	İlkokul	78	4,05	1,09	G. İçi	515,54	459	1,12		
	Ortaokul	131	3,98	1,11	Toplam	518,53	462			
	Lise	207	3,86	0,98						
Koruyucu Odak	Anaokulu	47	3,79	1,22	G. Arası	0,22	3	0,07	0,07	0,97
	İlkokul	78	3,84	1,03	G. İçi	453,08	459	0,99		
	Ortaokul	131	3,86	1,03	Toplam	453,30	462			
	Lise	207	3,83	0,89						
Psikolojik Sahiplenme (Genel)	Anaokulu	47	3,81	1,17	G. Arası	0,89	3	0,30	0,36	0,78
	İlkokul	78	3,95	0,96	G. İçi	382,60	459	0,83		
	Ortaokul	131	3,91	0,96	Toplam	383,49	462			
	Lise	207	3,85	0,79						

Tablo 4.23 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ölçeğinin Kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme ($F_{(3, 459)} = 0,43$; $p=0,73>0,05$) boyutunda, etkililik ($F_{(3, 459)} = 0,89$; $p=0,45>0,05$) boyutunda, koruyucu odak ($F_{(3, 459)} = 0,07$; $p=0,97>0,05$) boyutunda ve psikolojik sahiplenme(genel) ($F_{(3, 459)} = 0,36$; $p=0,78>0,05$) düzeylerinin görev yapılan okul kademesine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.4. Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu

Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin boyutları ve geneli için parametrik testler (t-Testi ve ANOVA) uygulanacaktır. Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla t-Testi uygulanmış ve Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 24: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Dinçlik	Kadın	236	4,40	1,14	-0,09	461	0,93
	Erkek	227	4,41	1,24			
Adanmışlık	Kadın	236	4,96	1,22	2,80	446,86	0,00
	Erkek	227	4,62	1,41			
Yoğunluk	Kadın	236	4,33	1,17	0,75	444,13	0,46
	Erkek	227	4,25	1,37			
İşe Adanmışlık (Genel)	Kadın	236	4,54	1,10	1,17	447,07	0,24
	Erkek	227	4,41	1,26			

Tablo 4. 24 incelendiğinde işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik ($t(461) = -0,09$; $0,93 > 0,05$) boyutunda, yoğunluk ($t(444,13) = 0,75$; $p = 0,46 > 0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık (genel) ($t(447,07) = 1,17$; $p = 0,24 > 0,05$) düzeyinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$). İşe Adanmışlık ölçeğinin adanmışlık ($t(446,86) = 2,80$; $p = 0,00 < 0,05$) boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olduğu, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok adanmışlık hissettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin yaşa göre anlamlı farklılaşma olup olmadığının tespiti için ANOVA analizi uygulanmış ve sonuçlara Tablo 4.25'te yer verilmiştir.

Tablo 4. 25: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss		KT	Sd	KO	F	P
Dinçlik	20-30	171	4,02	1,40	G. Arası	43,85	2	21,93		
	31-40	177	4,53	1,01	G. İçi	615,89	460	1,34	16,38	0,00
	41+	115	4,78	,94	Toplam	659,74	462			
Adanmışlık	20-30	171	4,46	1,58	G. Arası	32,33	2	16,177		
	31-40	177	4,90	1,15	G. İçi	784,97	460	1,71	9,47	0,00
	41+	115	5,12	1,02	Toplam	817,31	462			
Yoğunlaşma	20-30	171	3,96	1,46	G. Arası	30,65	2	15,33		
	31-40	177	4,45	1,16	G. İçi	716,95	460	1,56	9,84	0,00
	41+	115	4,55	1,01	Toplam	747,61	462			
İşe Adanmışlık (Genel)	20-30	171	4,13	1,41	G. Arası	35,33	2	17,67		
	31-40	177	4,61	1,03	G. İçi	613,16	460	1,33	13,26	0,00
	41+	115	4,80	0,88	Toplam	648,50	462			

Tablo 4.25 incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin dinçlik ($F_{(2, 460)} = 16,38; p=0,00<0,05$) boyutunda, adanmışlık ($F_{(2, 460)} = 9,47; p=0,00<0,05$) boyutunda, yoğunlaşma ($F_{(2, 460)} = 9,84; p=0,00<0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık (genel) ($F_{(2, 460)} = 13,26; p=0,00<0,05$) düzeyinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılaşmanın hangi yaş düzeylerinde olduğunu tespit etmek için post hoc “Scheffe” analizi uygulanmış ve Tablo 4.26’da sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 26: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Hangi Yaş Aralığında Farklılaştığını Gösteren Scheffe Testi

Boyutlar	Gruplar (I)	Gruplar (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dinçlik	20-30	31-40	-0,51	0,12	0,00
		41+	-0,75	0,13	0,00
	31-40	20-30	0,50	0,12	0,00
		41+	-0,25	0,13	0,19
	41+	20-30	0,75	0,13	0,00
		31-40	0,25	0,13	0,19
Adanmışlık	20-30	31-40	-0,43	0,14	0,00
		41+	-0,65	0,15	0,00
	31-40	20-30	0,43	0,14	0,01
		41+	-0,21	0,15	0,38
	41+	20-30	0,65	0,15	0,00
		31-40	0,21	0,15	0,38
Yoğunlaşma	20-30	31-40	-0,48	0,13	0,00
		41+	-0,58	0,15	0,00
	31-40	20-30	0,48	0,13	0,00
		41+	-0,10	0,14	0,79
	41+	20-30	0,58	0,15	0,00
		31-40	0,10	0,14	0,79
İşe Adanmışlık (Genel)	20-30	31-40	-0,47	0,12	0,00
		41+	-0,66	0,13	0,00
	31-40	20-30	0,47	0,12	0,00
		41+	-0,18	0,13	0,39
	41+	20-30	0,66	0,13	0,00
		31-40	0,18	0,13	0,39

Tablo 4.26 incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin hangi yaş aralığında farklılaştığını görmek için uygulanan post hoc testi Scheffe analizi sonucunda 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş aralığında olan öğretmenlerin 20-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha fazla dinçlik hissettiği, 31-40 ($p=0,01<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş aralığında olan öğretmenlerin 20-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha fazla adanmışlık hissettiği, 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş aralığında olan öğretmenlerin 20-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha fazla yoğunlaşma hissettiği, 31-40 ($p=0,00<0,05$) ve 41+ ($p=0,00<0,05$) yaş aralığında olan öğretmenlerin 20-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha fazla işe adanmışlık hissettikleri ve anlamlı farklılaştıkları tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin öğretmenlerin mezuniyet türüne göre farklılaşma durumu Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 27: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Mezuniyet Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Dinçlik	Lisans	327	4,30	1,21	-3,05	461	0,00
	Lisansüstü	136	4,67	1,10			
Adanmışlık	Lisans	327	4,70	1,31	-2,42	461	0,02
	Lisansüstü	136	5,02	1,10			
Yoğunluk	Lisans	327	4,21	1,30	-2,11	461	0,04
	Lisansüstü	136	4,48	1,17			
İşe Adanmışlık (Genel)	Lisans	327	4,38	1,22	-2,69	461	0,01
	Lisansüstü	136	4,71	1,05			

Tablo 4.27 incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik ($t(461) = -3,05; p=0,00 < 0,05$) boyutunda, adanmışlık ($t(461) = -2,42; p=0,02 < 0,05$) boyutunda, yoğunluk ($t(461) = -2,11; p=0,04 < 0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık(genel) ($t(461) = -2,69; p=0,01 < 0,05$) düzeyinde mezuniyet düzeyine göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$).

Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin öğretmenlerin kıdem sürelerine göre farklılaşma durumunun tespiti için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 4.28’de sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 28: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durum

Boyutlar	Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort	Ss	KT	Sd	KO	F	P	
Dinçlik	1-10	271	4,19	1,29	G. Arası	31,12	2	15,56	11,38	0,00
	11-20	117	4,61	0,98	G. İçi	628,62	460	1,36		
	21+	75	4,84	0,92	Toplam	659,75	462			
Adanmışlık	1-10	271	4,62	1,47	G. Arası	20,99	2	10,49	6,06	0,00
	11-20	117	4,97	1,10	G. İçi	796,31	460	1,73		
	21+	75	5,14	0,98	Toplam	817,31	462			
Yoğunlaşma	1-10	271	4,13	1,39	G. Arası	17,92	2	8,96	5,64	0,00
	11-20	117	4,44	1,09	G. İçi	729,69	460	1,58		
	21+	75	4,63	0,95	Toplam	747,61	462			
	1-10	271	4,30	1,31	G. Arası	23,13	2	11,56	8,50	

İş	11-20	117	4,65	0,96	G. İçi	625,37	460	1,36	
Adanmışlık (Genel)	21+	75	4,86	0,85	Toplam	648,50	462		0,00

Tablo 4.28 incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin dinçlik ($F_{(2, 460)} = 11,38; p=0,00<0,05$) boyutunda, adanmışlık ($F_{(2, 460)} = 6,064 p=0,00<0,05$) boyutunda, yoğunlaşma ($F_{(2, 460)} = 5,64; p=0,00<0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık (genel) ($F_{(2, 460)} = 8,50; p=0,00<0,05$) düzeyinde öğretmenlerin kıdem türü değişkenine göre anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılaşmanın hangi kıdem düzeylerinde olduğunu görmek amacıyla post hoc “Scheffe” testi uygulanmış ve Tablo 4.29’da sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 4.29: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Hangi Kıdem Türünde Farklılaştığını Gösteren Scheffe Testi

Boyutlar	Gruplar (I)	Gruplar (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dinçlik	1-10	11-20	-0,41	0,12	0,01
		21+	-0,64	0,15	0,00
	11-20	1-10	0,41	0,12	0,01
		21+	-0,22	0,17	0,42
	21+	1-10	0,64	0,15	0,00
		11-20	0,22	0,17	0,42
Adanmışlık	1-10	11-20	-0,34	0,14	0,06
		21+	-0,52	0,17	0,01
	11-20	1-10	0,34	0,14	0,06
		21+	-0,17	0,19	0,67
	21+	1-10	0,52	0,17	0,01
		11-20	0,17	0,19	0,67
Yoğunlaşma	1-10	11-20	-0,30	0,13	0,09
		21+	-0,49	0,16	0,01
	11-20	1-10	0,30	0,13	0,09
		21+	-0,19	0,18	0,57
	21+	1-10	0,49	0,16	0,01
		11-20	0,19	0,18	0,57
İşe Adanmışlık (Genel)	1-10	11-20	-0,35	0,12	0,02
		21+	-0,55	0,15	0,00
	11-20	1-10	0,35	0,12	0,02
		21+	-0,20	0,17	0,50
	21+	1-10	0,55	0,15	0,00
		11-20	0,20	0,17	0,50

Tablo 4.29 incelendiğinde “11-20” ($p=0,01<0,05$) ve “21+” ($p=0,00<0,05$) yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin “1-10” yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla dinçlik davranışı gösterdiği, adanmışlık boyutunda “21+” ($p=0,01<0,05$) yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin “1-10” yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla adanmışlık davranışı gösterdiği, yoğunlaşma boyutunda “21+” ($p=0,01<0,05$) yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin “1-10” yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla yoğunlaşma davranışı gösterdiği, işe adanmışlık ölçeğinin genel kısmında ise “11-20” ($p=0,02<0,05$) ve “21+” ($p=0,02<0,05$) yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin “1-10” yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla işe adanmışlık davranışı gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Öğretmenlerin işe adanmışlık boyutlarının okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılaşma olup olmadığının tespiti için “t-Testi” uygulanmış ve Tablo 4.30’da sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 30: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t-Testi		
					T	Sd	P
Dinçlik	1-50	368	4,38	1,23	-0,69	461	0,48
	51+	95	4,48	1,03			
Adanmışlık	1-50	368	4,77	1,37	-0,65	461	0,51
	51+	95	4,87	1,12			
Yoğunluk	1-50	368	4,28	1,31	-0,41	461	0,68
	51+	95	4,34	1,09			
İşe Adanmışlık (Genel)	1-50	368	4,46	1,23	-0,62	461	0,53
	51+	95	4,55	0,98			

Tablo 4.30 incelendiğinde öğretmenlerin incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik ($t(461) = -0,69; 0,48 > 0,05$) boyutunda, adanmışlık ($t(461) = -0,65; 0,51 > 0,05$) boyutunda, yoğunluk ($t(461) = -0,41; 0,68 > 0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık(genel) ($t(461) = -0,62; 0,53 > 0,05$) düzeyinde okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin görev yapılan okul kademesi değişkenine göre farklılaşma durumunun tespiti için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 4.31’de sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 31: Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss		KT	Sd	KO	F	P
Dinçlik	Anaokul u	47	4,36	1,47	G. Arası	0,84	3	0,28	0,19	0,89
	İlkokul	78	4,42	1,19	G. İçi	658,89	459	1,43		
	Ortaokul	131	4,46	1,21	Toplam	659,74	462			
	Lise	207	4,37	1,11						
Adanmışlık	Anaokul u	47	4,74	1,55	G. Arası	4,49	3	1,49	0,85	0,46
	İlkokul	78	4,9462	1,25	G. İçi	812,81	459	1,77		
	Ortaokul	131	4,87	1,35	Toplam	817,31	462			
	Lise	207	4,70	1,28						
Yoğunlaşma	Anaokul u	47	4,43	1,52	G. Arası	1,51	3	0,50	0,31	0,81
	İlkokul	78	4,30	1,17	G. İçi	746,11	459	1,63		
	Ortaokul	131	4,31	1,385	Toplam	747,61	462			
	Lise	207	4,2464	1,16976						
İşe Adanmışlık (Genel)	Anaokul u	47	4,5031	1,48412	G. Arası	1,29	3	0,43	0,31	0,82
	İlkokul	78	4,5385	1,14743	G. İçi	647,21	459	1,41		
	Ortaokul	131	4,5348	1,24891	Toplam	648,51	462			
	Lise	207	4,4254	1,08328						

Tablo 4.31 incelendiğinde öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin dinçlik ($F_{(3, 459)} = 0,19$; $p=0,89>0,05$) boyutunda, adanmışlık ($F_{(3, 459)} = 0,85$; $p=0,46>0,05$) boyutunda, yoğunlaşma ($F_{(3, 459)} = 0,31$; $p=0,81>0,05$) boyutunda ve işe adanmışlık (genel) ($F_{(3, 459)} = 0,31$; $p=0,82>0,05$) düzeyinde görev yapılan okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.5. Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişki

Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına arasında anlamlı ilişki tespit etmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmadan önce çalışmada kullanılan ölçeklerin genel toplamlarına normallik testi uygulanmıştır.

İlgili alan yazında yapılan araştırmalarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3.0 değerleri (De Carlo, 1997'den akt., Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 144) ile $\pm 1,5$ değerlerinde olması ve sifıra yakın olması normal dağılım olduğunun kanıtı olarak gösterilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2020'den akt., Epli vd., 2021: 75). Bu kapsamda Tablo 3.5, Tablo 3.6 ve Tablo 3.7 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık sonuçlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeklerimiz normal dağılım gösterdiği için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Tablo 4.32'de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 32: Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişki Analizi

		Güçlendirici Liderlik	Psikolojik Sahiplenme	İşe Adanmışlık
Güçlendirici Liderlik	Pearson Correlation	1	0,80**	0,65**
	Sig. (2-tailed)		0,00	0,00
Psikolojik Sahiplenme	Pearson Correlation		1	0,86**
	Sig. (2-tailed)			0,00
İşe Adanmışlık	Pearson Correlation			1

Korelasyon katsayısının “ ± 1 ” olması ilişkinin mükemmel olduğunu, “0” olması ilişkinin olmadığını, “0,01 – 0,29” değerleri arasında ise düşük seviyede bir ilişkinin olduğu, “0,30 – 0,70” değerleri arasında ise orta seviyede bir ilişki olduğu, “0,71 – 0,99” değerleri arasında ise yüksek seviyede bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Köklü vd., akt., Büyüköztürk vd., 2020: 192). Tablo 4.34 incelendiğinde güçlendirici liderlik ve psikolojik sahiplenme arasında yüksek seviyede (“ $R=0,80$ ”) ve anlamlı (“ $p<0,05$ ”) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların algısına göre okul

müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenmeleri arasında yüksek ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

4.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisini incelemek amacıyla “basit regresyon analizi” uygulanmıştır. İncelemede bağımsız değişkeni “güçlendirici liderlik” temsil ederken, bağımlı değişkenleri “psikolojik sahiplenme” ve “işe adanmışlık” kavramı temsil etmektedir. Öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenmeyi etkileme durumunu görmek için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 4.33’te sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 33: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenmelerini Yordamasını Ölçen Basit Regresyon Analizi

	Değişken	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.	R	R ²
1	(Constant)	1,10	0,09	-	11,16	0,00	-	-
	Güçlendirici Liderlik (Genel)	0,75	0,03	0,80	29,04	0,00	0,80	0,65

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F_{(1,461)} = 843,20$, $p < 0,001$, ve bağımlı değişkendeki varyansın %65’ini ($R^2 = 0,65$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Buna göre öğretmen algısına göre güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme özelliklerini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır. $\beta = 0,80$, $t(461) = 29,04$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,65$. Güçlendirici Liderlik değişkenimiz 1 puan arttığında psikolojik sahiplenme değişkenimiz 0,75 puan düzeyinde artmaktadır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerini %65 oranında açıklamaktadır.

Öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe adanmışlıklarını etkileme durumunu öğrenmek için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 4.34’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 34: Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin İşe Adanmışlıklarına Etkisini Ölçen Basit Regresyon Analizi

	Değişken	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.	R	R2
1	(Constant)	1,58	0,17	-	9,59	0,00	-	-
	Güçlendirici Liderlik (Genel)	0,79	0,04	0,65	18,19	0,00	0,65	0,42

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F_{(1,461)} = 330,92$, $p < 0,001$, ve bağımlı değişkendeki varyansın %42'sini (" $R^2=0.42$ ") bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Buna göre öğretmen algısına göre güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin işe adanmışlık özelliklerini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır. $\beta=0,65$, $t(461) = 18,19$, $p < 0,001$, $R^2=0,42$. Güçlendirici Liderlik değişkenimiz 1 puan arttığında işe adanmışlık değişkenimiz 0,79 puan düzeyinde artmaktadır. Güçlendirici liderlik ve işe adanmışlık arasında orta seviyede (" $R=0,65$ ") ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin işe adanmışlıkları arasında orta ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerini %42 oranında açıklamaktadır.

Psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık arasında yüksek seviyede (" $R=0,85$ ") ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların algısına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ile işe adanmışlıkları arasında yüksek ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini %71 oranında açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma ile ulaşılan sonuçlar, sonuçlara ilişkin tartışmalar ve öneriler bulunmaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırma ile ulaşılan sonuçlar alt amaçlara göre kategorize edilmiştir.

5.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Aras (2013)'in çalışmasında güçlendirici liderlik düzeyleri “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Koçak (2016)'ın araştırmasında ise beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk boyutlarında “orta”, diğer boyutlarda ise “yüksek” sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin düzeyleri ile “yetki verme ve sorumluluk”, “kendi başına karar verme”, “bilgi paylaşımı”, “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” alt boyutlarının da “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Koçak (2016)'ın bulguları bu araştırmanın “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” boyutları sonuçlarıyla uyumsuzdur. Koçak (2016)'ın çalışmasında anket uygulanan okul türü olarak ortaöğretim kurumları seçilmesi, anket uygulanan öğretmenlerin kıdem süresinin 10 yıl ve üzerinde olmasına karşın bu çalışmada bu çalışmada okul türlerinin çeşitli olmasının ve anket uygulanan öğretmen grubunun 10 yıl altı kıdeme sahip olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerine göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri ile kimikleştirme/benlikle bütünleştirme, etkililik, koruyucu odak boyutlarında “yüksek” olduğu, içsel sorumluluk boyutunda ise “çok yüksek” olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Uçar (2016)'ın çalışmasında da psikolojik sahiplenme ölçeğinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu benzerliğin oluşmasında çalışanın işi ve kurumu üstündeki sorumluluğunun psikolojik sahiplenmeye etkisinin olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerine göre öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarının yüksek, yoğunlaşma alt

boyutunun az yüksek olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Turgut (2011) ise çalışmasında işe adanmışlık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Bu bulgu araştırma sonuçlarının ilgili araştırma ile uyuşmadığını göstermektedir. Bu durumun oluşmasında Turgut (2011)'un çalışmasının evli çiftler üzerinde yapmasının etkili olduğu söylenebilir.

5.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri Okul Türü ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri okul türü ve okulda görev yapan öğretmen sayısına göre farklılaşma durumu incelenmiş ve sonuçları aşağıda tartışılmıştır.

5.1.2.1. Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri okulda görev yapan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Alan yazın incelendiğinde Bayın (2021)'in çalışmasında güçlendirici liderlik ve okulda görev yapan öğretmen sayısına göre anlamlı olarak farklılaştığını, Koçak (2016)'ın ise çalışmasında güçlendirici liderlik özelliklerinin yetki verme ve sorumluluk alt boyutu ile beceri geliştirme alt boyutunda anlamlı farklılaşmanın görüldüğü tespit edilmiştir. İlgili araştırma sonuçları bu araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Alan yazın ile çelişen bu durumun oluşmasında ankete cevap veren öğretmenlerin okul müdürlerinin görev süresinin az olması ve öğretmenin okuldaki görev süresinin az olması olarak gösterilebilir.

5.1.2.2. Okul Türü Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Bayın (2021) ile Konan ve Çelik (2017) güçlendirici liderlik özelliklerinin görev yapılan okul türüne göre farklılaşmadığı bulmuştur. Günümüzde liderliği belirleyen etkenlerin amaç, üye ve ortam olduğu düşünüldüğünde Türkiye'de bulunan okullarda hedeflenen amaç ve bünyelerindeki üyelerin benzer olması okul türünün öğretmen algısına okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir.

5.1.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme Düzeylerinin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Düzeyi, Kıdem, Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlere ait psikolojik sahiplenme düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve okul türü değişkene göre farklılaşma durumu tartışılmıştır.

5.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Ekinci (2018)'nin araştırmasında bölgecilik, ait olma duygusu ve öz kimlik boyutunda anlamlı farklılaşmanın görüldüğü diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmanın görülmediği tespit edilmiştir. Ekinci (2018)'nin araştırmasıyla bu araştırmanın çelişmesinde anket uygulanan okul türünün meslek lisesi veya imam hatip lisesi seçilmesi gösterilebilir. Alan yazındaki diğer araştırmalar incelendiğinde psikolojik sahiplenme ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır (Akarca, 2021: 64; Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 7; Dirgen, 2019: 79; Kalmaz ve Tozkoparan, 2020:266; Şenol ve Üzüm, 2020: 766;). Günümüzde kadınların ve erkeklerin aynı sorumlulukları aynı oranda üstlendiği düşünüldüğünde cinsiyet değişkeninin psikolojik sahiplenme üzerinde önemli bir etkisi olmadığı söylenebilir. Özellikle büyükşehirlerde yaşam standartları da göz önünde bulundurulduğunda ataerkillikten uzak yaşam şartları, kadınlarında sosyal hayatta erkek kadar etkili olmasının psikolojik sahiplenme üzerinde cinsiyet kavramının etkili olmadığını gösterebilir.

5.1.3.2. Yaş Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri, içsel sorumluluk alt boyutu, kimikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutu, etkililik alt boyutu ve koruyucu odak alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Alan yazın incelendiğinde yaş değişkeninin de psikolojik sahiplenme üzerinde anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (Akarca, 2021: 138; Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 20; Memik, 2020: 64). Öte yandan ise Şenol ve Üzüm (2020)'ün çalışmasında ise psikolojik sahiplenme özellikleri üzerinde yaş değişkeninin etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda yaş değişkeninin psikolojik sahiplenme üzerinde önemli etkisi olduğu, 31-40 ve 41+ yaş

grubunda olan öğretmenlerin 20-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre daha fazla psikolojik sahiplenme hissettiği, 31-40 ve 41+ yaş grubunda bulunan öğretmenlerin 20-30 yaş grubuna göre daha fazla içsel sorumluluk hissettiği, daha fazla kimikleştirme/benlikle bütünleştirme gösterdiği, daha etkili hissettiği ve koruyucu odaklarının yüksek olduğu görülmüştür. Alan yazınla benzerlik gösteren sonuçlarımızın Şenol ve Üzüm (2020)'e göre farklı olmasında örneklem grubunun farklı olması ve eğitim alanı dışında araştırma yapılması gösterilebilir.

5.1.3.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri, içsel sorumluluk alt boyutu, kimikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutu, etkililik alt boyutu ve koruyucu odak alt boyutu öğretmenin öğrenim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Alan yazın incelendiğinde de öğrenim durumunun psikolojik sahiplenme üzerinde anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (Akarca, 2021: 80; Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 7; Ekinci, 2018: 168;). Şenol ve Üzüm (2020)'ün ve Dirgen (2019)'in çalışmalarında öğrenim düzeyinin psikolojik sahiplenme özellikleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarında lisansüstü mezunlarının ve lisans mezunlarına göre daha çok içsel sorumluluk hissettiği, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre kimikleştirme, etkililik ve koruyucu odak boyutlarında daha fazla hissettiği, psikolojik sahiplenme boyutunda ise lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla sahiplik hissettiği, Doktora yapan öğretmenlerin, yüksek lisans ve lisans eğitimi alan öğretmenlere göre daha çok psikolojik sahiplenme hissettiği söylenebilir. Bunun sebebi olarak eğitim seviyesinde bir üst basamağa geçişlerin insanları gelişime açık hale getirmesi olduğu söylenebilir. Lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre daha çok psikolojik sahiplenme hissetmesi, memuriyet süreçlerinde lisansüstü eğitim süreçlerinden kaynaklı olarak ek ders ödemelerinde fark alıyor olması, idarecilik görevlendirilmelerinde ek puan olarak yansıyor olması ve Öğretmenlik Kariyer Sınavlarında uzman öğretmenlik yazılı sınavından muaf tutulması olabilir.

5.1.3.4. Kıdem Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri, içsel sorumluluk alt boyutu, kimikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutu, etkililik alt boyutu öğretmenin kıdemine göre anlamlı olarak farklılaşmaktayken koruyucu odak

alt boyutu anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde de benzer sonuçlara rastlanmıştır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 7; Ekber ve Memmedova, 2017: 113). Ekinci (2018)'e göre ise kıdem değişkeninin psikolojik sahiplenme kavramı üzerinde anlamlı farklılaşmadığı belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarında 21+ yıl ve üzeri çalışanlarla 11-20 yıl arası çalışanların 1-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla içsel sorumluluk, etkililik ve psikolojik sahiplenme hissettiği, kıdem grupları arasında kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutunda anlamlı farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak kıdem süresi artan öğretmenlerin psikolojik sahiplenme duygularının da arttığı söylenebilir. Bu durumun oluşmasında görev süresi artan öğretmenlerin mesleki yeterliliklerin ve deneyimlerinin gelişmesinin etkili olduğu, özellikle aynı kurumda görev yapan öğretmenlerin rotasyon olmaması sebebiyle uzun yıllar belirli bir kurumda çalışmasının kurumu evi olarak görmesinin etkili olmasıyla açıklanabilir.

5.1.3.5. Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlere ait psikolojik sahiplenme düzeyleri, kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutu, içsel sorumluluk alt boyutu, etkililik alt boyutu ve koruyucu odak alt boyutu öğretmenin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İlgili alan yazın tarandığında psikolojik sahiplenme kavramı ile ilgili örnek araştırmalar mevcut olup psikolojik sahiplenme ve öğretmen sayısı değişkenlerinin birlikte kullanıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle öğretmenlerin psikolojik sahiplenme süreçlerinin daha çok içsel süreçlerden geçmesi, okulun sahiplenmesinde okulda görev yapan öğretmen sayısının etkisinin olmadığı söylenebilir.

5.1.3.6. Okul Türü Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeyleri, içsel sorumluluk alt boyutu, kimlikleştirme/benlikle bütünleştirme alt boyutu, etkililik alt boyutu ve koruyucu odak alt boyutu öğretmenin görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İlgili alan yazın tarandığında psikolojik sahiplenme kavramı ile ilgili örnek araştırmalar mevcut olup psikolojik sahiplenme ve görev yapılan okul türü değişkenlerinin birlikte kullanıldığı çalışmaya

rastlanmamıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle görev yapılan okul türü değişkeni öğretmenlerin psikolojik sahiplenme özelliklerini etkilemediği söylenebilir, okulun benimsenmesinde okul türünden ziyade okul ikliminin benimsendiği, okul türünden ziyade sahiplenmede okula aidiyet duygusunun ne kadar geliştiğinin etkili olmasıyla açıklanabilir.

5.1.4. Öğretmenlerin İşe Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Düzeyi, Kıdem, Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlere ait işe adanmışlık düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve okul türü değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiş ve sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

5.1.4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri dinçlik alt boyutu ve yoğunluk alt boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermezken adanmışlık alt boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılaşmaktadır. Alan yazında yürütülmüş olan diğer çalışmalarda da cinsiyet değişkeninin işe adanmışlık üzerinde anlamlı farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir (Aydemir ve Endirlik, 2019:1103; Asmadili, 2020:62; Atalık, 2021: 91; Gökaslan, 2018: 39; Güneş, 2022:71; Meriç vd., 2019: 70). Turgut (2011)'a göre ise en belirgin farklılığın dinçlik boyutunda görüldüğü, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında erkeklerin ve kadınların aynı düzeyde bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada dinçlik boyutunda, yoğunluk boyutunda anlamlı farklılaşma olmadığı, adanmışlık boyutunda anlamlı farklılaşmanın görüldüğü, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha adanmış hissettiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın oluşmasında kadın ve erkek öğretmenlerin medeni durumlarının farklı olmasının, günümüz projelerinde ve programların gerçekleştirilmesinde kadın öğretmenlerin daha etkin rol oynamasının etkili olduğu söylenebilir.

5.1.4.2. Yaş Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile dinçlik alt boyutu, adanmışlık alt boyutu ve yoğunluk alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. İlgili alan yazın tarandığında işe adanmışlık ve yaş değişkeninin anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (Öztürk Çiftçi ve Erkanlı, 2020: 340; Tokmak, 2019:

273). Öte yandan işe adanmışlık düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır (Asmadili, 2020: 62; Atalık, 2021: 103; Bostancı ve Ekiyor, 2015: 48; Güneş, 2022: 63; Turgut, 2011: 167). Araştırma sonuçları incelendiğinde 31-40 yaş aralığında ve 41+ yaş üstünden bulunan öğretmenlerin 20-30 yaş arası öğretmenlere göre daha fazla dinçlik gösterdiği, adanmışlık duygularını daha çok gösterdiği ve yoğunlaşmanın yüksek olduğu, 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler ve 41+ yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında birbirine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu anlamlı farklılaşmanın oluşmasında ise mesleki deneyimin artmasının etkili olduğu söylenebilir.

5.1.4.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile dinçlik alt boyutu, adanmışlık alt boyutu ve yoğunluk alt boyutu öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. İlgili alan yazın tarandığında işe adanmışlık düzeyleri ile öğretmenlerin öğrenim düzeyinin anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (Atalık, 2021: 103; Gökaslan, 2018: 39; Meriç vd., 2019: 70; Öztürk Çiftçi ve Erkanlı, 2020: 340; Tokmak, 2019: 283). Öte yandan Bostancı ve Ekiyor (2015)'a göre işe adanmışlık düzeyleri öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle lisansüstü eğitimi tamamlayan öğretmenlerin lisans eğitimini tamamlayan öğretmenlere nazaran daha yüksek dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın oluşmasında öğretmenlerin eğitim düzeyinin yükseldikçe işe bakış ve kavrayış açısının değiştiğinin, olaylara daha bilimsel yaklaşabildiğinin, eğitim dinamiklerini daha iyi analiz yapabilmesinin etkili olduğu söylenebilir.

5.1.4.4. Kıdem Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile dinçlik alt boyutu, adanmışlık alt boyutu ve yoğunluk alt boyutu öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermektedir. İlgili alan yazın tarandığında işe adanmışlık düzeylerinin kıdeme göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (Atalık, 2021: 93). Öte yandan işe adanmışlık düzeylerinin öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Güneş, 2022:65; Öztürk Çiftçi ve Erkanlı, 2020:343). Araştırma sonuçlarından hareketle 11-20 ve 21+ yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-10 yıl

arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla dinçlik hissettiği, adanmışlık boyutunda 21+ yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla adanmışlık hissettiği, yoğunlaşma boyutunda 21+ yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla yoğunlaşma hissettiği, işe adanmışlık ölçeğinin genelinde ise 11-20 ve 21+ yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla işe adanmışlık hissettiği tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın oluşmasında öğretmenlerde mesleki deneyimin artmasının, 1-10 yıl arası öğretmenlerin üç yıl süresince sözleşmeli öğretmen olarak görev yapmasının, özlük haklarının kadrolu öğretmenlerden farklı olmasının ve okul müdürlerinin ilk atama öğretmenlere adaylık eğitimi süresince çok iş yüklemesinin etkili olduğu söylenebilir.

5.1.4.5. Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri, dinçlik alt boyutu, adanmışlık alt boyutu ve yoğunlaşma alt boyutu çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İlgili alan yazın taraması yapıldığında işe adanmışlık düzeyleri ve okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkeninin karşılaştırılmasının yapıldığı araştırmalara rastlanmamıştır.

5.1.4.6. Okul Türü Değişkenine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri, dinçlik alt boyutu, adanmışlık alt boyutu ve yoğunlaşma alt boyutu çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İlgili alan yazın taraması yapıldığında da işe adanmışlık düzeyinin okul türüne göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Kabar, 2017: 61).

5.1.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunup Bulunmadığına Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenme arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişkiye, okul müdürlerinin güçlendirici liderlikleri ile öğretmenlerin işe adanmışlıkları arasında ise orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. İlgili alan yazın taraması yapıldığında güçlendirici liderlik ile işe adanmışlık arasında orta

düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir (Alotaibi vd., 2020: 981; Cai vd., 2018: 8; Helland vd., 2020: 8; Khan, 2018: 25). Öte yandan ilgili alan yazın taraması yapıldığında güçlendirici liderlik ile işe adanmışlık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Lee vd., 2017: 406; Tiganj, 2019: 71;). Araştırmada güçlendirici liderlik ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu benzerliklerin ve farklılıkların oluşmasında okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenler üzerinde orta düzeyde etki ettiği, öğretmenlerin özlük haklarının adanmışlıklarını tam geliştirememesine etki ettiği, çalışana verilen sorumluluğun çalışanın seviyesinin üstünde ya da altında kalmasının etki ettiği söylenebilir.

İlgili alan yazın taraması yapıldığında güçlendirici liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında Türk alan yazınında araştırma yapılmadığı, yabancı alan yazında yapılan araştırmalarda güçlendirici liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında bu araştırmaya benzer olarak anlamlı ilişkinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Jiang vd., 2019: 8; Kim ve Beehr, 2017: 472). Bu benzerliğin oluşmasında güçlendirici liderliğin etkisiyle çalışana aktarılan yetki devri ile çalışana sorumluluk verilmesi ve yapılacak işlerde rehberlik edilmesi çalışanın kurumunu psikolojik sahiplenmesine, kurumuna karşı sahiplik duygusu geliştirmesine etki ettiği söylenebilir.

5.1.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerine Ait Güçlendirici Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarını Etkileyip Etkilemediğine Ait Sonuçlar ve Tartışmalar

Araştırma bulgularından yola çıkarak öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına önemli ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Alan yazında yapılan araştırmalarda yöneticilerin sergiledikleri liderliklerin psikolojik sahiplenmeyi etkilediği tespit edilmiştir (Işık ve Uçar, 2019: 1136; Zengin vd., 2021: 70). İlgili alan yazın tarandığında liderlik yaklaşımlarından biri olan güçlendirici liderlik de psikolojik sahiplenmeyi anlamlı olarak yordamaktadır (Cheng vd., 2021: 11; Jiang vd., 2019: 8; Kim ve Beehr, 2017: 474). Araştırma sonuçlarından hareketle alan yazın ile sonuçların benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin görevlendirilmesinde lisansüstü eğitimlerin ek puan

olarak etkisinin olması, okulda yapılan projelerden, yarışmalardan vb. etkinliklerden puan alıyor olması gibi nedenlerden dolayı güçlendirici liderlik alt boyutlarının harekete geçirilmesi öğretmenlerin kurumu sahiplenmesine, kendisini işiyle ve okuluyla özdeşleştirmesine etki ettiği söylenebilir.

Alan yazında yapılan araştırmalarda liderlik yaklaşımlarının ve etkileşimlerinin işe adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir (Öztürk Çiftçi, 2019: 182; Şen, 2019: 279). İlgili alan yazın tarandığında liderlik yaklaşımlarından biri olan güçlendirici liderliğin de işe adanmışlığı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Alotaibi vd., 2020: 981; Cai vd., 2018: 7; Helland vd., 2020: 8; Khan, 2018: 25; Tiganj, 2019: 58). Araştırma sonuçlarından hareketle alan yazın ile sonuçların benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik alt boyutlarını etkin şekilde kullanarak öğretmenlerin okulu sahiplenmesine, bu sahiplenmenin de etkisiyle öğretmenlerin okul ile bütünleşmesine, işlerinin üzerinde yoğunlaşmasına etki ettiği söylenebilir.

Günümüz eğitim politikalarında okul müdürlerinin çok yönlü gelişiminin önemli olduğu söylenebilir. Bu gelişimin sağlanması sürecinde de okul müdürlerinin güçlendirici liderlik kavramı üzerinde yoğunlaşması hem kendinin gelişimini hem de öğretmenlerin gelişimini dinamik hale getirdiği söylenebilir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin alt boyutlarını bir rehber veya koçluk modeli şeklinde yol gösterici olması öğretmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri paylaşarak onu yetiştirmesi öğretmenin etkililiğini artırdığı söylenebilir. Öğretmenin bu süreçleri içselleştirmesi ve kendinde bütünleştirmesiyle okuluna ve öğrencilerine adanmasına etki ettiği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmayla ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak uygulayıcılara ve ilerleyen zamanlarda konuyla ilgili araştırma yapacaklara çeşitli tavsiyeler verilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcıya Yönelik Tavsiyeler

1. Lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Öğretmenler lisansüstü eğitime devamlarının maddi olarak desteklenmesi ya da senkron-asenkron eğitim süreçleriyle tezsiz yüksek lisans eğitimi almaları sağlanabilir.

2. Lisansüstü mezunlarının psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Uzman öğretmenlik için 10 yıl şartının ve başöğretmenlik sınavları için 20 yıl şartının Öğretmenlik Meslek Kanununda değiştirilmesi sağlanabilir. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerden yüksek lisans mezunu olanlara uzman öğretmen, doktora mezunu olanlara başöğretmenlik unvanının verilmesi sağlanabilir
3. Kıdem süresi yüksek olan öğretmenlerin psikolojik sahiplenme özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Kıdem süresi yüksek olan öğretmenlerin kıdem süresi düşük olan öğretmenlere mesleki tecrübelerinin anlatıldığı bir panel ya da seminer düzenlenebilir.
4. Öğretmenlerin işe adanmışlık düzeylerinin 20-30 yaş aralığında olan öğretmenlerde diğerlerine göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Örtük öğrenmenin gelişmesi ve rol model olunabilmesi için yaşları yüksek olan öğretmenlerle 20-30 yaş arası öğretmenlerin beraber çalışması sağlanabilir.
5. Güçlendirici liderliğin etkileri göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerine uygulanan Yönetici Gelişim Programına güçlendirici liderlik konuları eklenebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Tavsiyeler

1. Öğretmenlerin İşe adanmışlık düzeylerinin 20-30 yaş arasında olanların diğer yaş gruplarına göre az olduğu görülmüştür. Bunun nedeni nitel çalışmada konusu olabilir.
2. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin yaş, cinsiyet ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği incelenebilir.
3. Lider olarak öğretmenler baz alınıp öğretmenlerin güçlendirici liderliklerinin öğrencilerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıkları üzerindeki etkisi incelenebilir.
4. Öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin işe adanmışlıklarına etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı etkisi olup olmadığı incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z., & Cayan, Y. (2020). Güçlendirici Liderliğin, Hizmet Sektöründeki Yenilik Faaliyetlerine ve Çalışanlarına Etkilerinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 326-353.
- Akarca, M. (2020). Psikolojik Sahiplenmenin Kavramsal Farklılığı ve Örgütsel Davranış Alanı İçerisinde İncelenen Diğer Yapılardan Farklılaştığı Noktalar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(56), 2049-2061.
- (2021). *Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçin, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akgün, Ö. F. (2019). *Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Okul Türüne ve Müdürlerin Belirli Özelliklerine Göre İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy Kürü, S., & Erdil, O. (2021). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleme Arasındaki ilişki: Meta-Analiz Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(58), 107-136. doi: 10.18070/erciyesiibd.753168
- Aktaş, Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does Emotional Intelligence And Empowering Leadership Affect Psychological Empowerment And Work Engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8),971-991
- Alp, M. (2007). *Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Vatandaşlık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *ERciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(32), 21-46.
- Arslandaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Aslan, H. (2021). İçsel Motivasyonun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü. *Econder International Academic Journal*, 5(2), 397-415.
- Aslan, M., & Ateşoğlu, H. (2020). Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Güvenlik ve Geçerlilik Çalışmaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4184-4195.
- Asmadili, İ. (2020). *Turist Rehberlerinin İş Değerlerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5), 1-17.
- Atalık, B. (2021). *Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutumlarının İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Ankara'da İHA Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation To Work Outcomes. *Journal Of ORganizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Bailey, C. (2016). Employee Engagement: Do Practitioners Care What Academics Have To Say - and Should They? *Human Resource Management Review*, 32(1), 1-11.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is Work Engagement Gendered? *An International Journal*, 28(7), 400-423.
- Başgüt, S. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Rolü*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bayın, M. A. (2021). *Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Baynal Doğan, T. G., Demirtaş, Ö., Altınkaynak, S. K., & Doğan, S. (20021). Lidere Güven Aracı Rolde İken Etik Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Öz-Yeterliliğin Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(47), 391-401.

Bayram Sarıkaya, B. (2016). *Otizmlili Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.

Beycioğlu, K. (2020). Liderlik Psikolojisi. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 17-38). Ankara: Pegem Akademi.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bilgin, N., Gülşen, M., Kutlu, A., & Çınar Pakyüz, S. (2019). Çalışan Sessizlik ve Sessizlik Davranışları Ölçeğinin Öğretim Elemanları Üzerinde Türkçeye Uyarlanması. *EGE HFD.*, 35(3), 103-114.

Bolat, O. İ., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bora, D. (2019). *Örgütlerde Özerklik ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Buluç, B. (2020). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 39-64). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cai D, Cai Y, Sun Y and Ma J (2018) Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Front. Psychol.* 9:1304.
- Can, H. (1981). Önderlik Modelinde İki Model Karşılaştırılması. *Amme İdare Dergisi*, 14(1), 29-43.
- Cheng, Z., Liu, W., Zhou, K., Che, Y., & Han, Y. (2021). Promoting Employees' Pro-Environmental Behaviour Through Empowering Leadership: The Roles

Of Psychological Ownership, Empowerment Role Identity, And Environmental Self-Identity. *Business Ethics, Env & Resp*, 1–15.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A Review of The Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.

Çevik Tekin, İ. (2020). Bir Yönetim Kavramı Olarak Personel Güçlendirme. Y. Akçi içinde, *Yönetim ve İş Gücü Seçme Yazılar* (s. 147-169). Ankara: İksad Yayınevi.

Çıkmaz, G., & Yeşil, S. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1234-1254.

Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-23.

Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123.

Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2015). Psychological Ownership: A review and Research Agenda. *Journal of Organization Behavior*, 38(2), 163-183.

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

- Demirkaya, H., & Şimşek Kandemir, A. (2014). 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşetme İncelemesi. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.
- Denizli, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirgen, N. (2019). *Örgütsel Nepotizm ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Doughty, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1), 1-24.
- Durgut, A. İ. (2020). *Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ekber, Ş., & Memmedova, M. (2017). Azerbaycan'da Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Sahiplik Duygusu Analizine Yönelik Bir Çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (2), 97-114.
- Ekinci, S. (2018). *Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Epli, H., Vural Batık, M., Doğru Çabuker, N., & Balcı Çelik, S. (2021). The Relationship Between Perceived Parental Rejection and Dating Anxiety: The Mediating Role of Interpersonal Cognitive Distortions. *International Journal of Progressive Education*, 17(3), 70-85.

- Ercan, S. (2019). *Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdem, A. T. (2021). Güçlendirici Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma . *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 30 (1) , 119-131.
- Ertürk, A. (2020). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 133-168). Ankara: Pegem Akademi.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Frick, N. R., Mirbabaie, M., Stieglitz, S., & Salomon, J. (2021). Maneuvering Through The Stormy Seas of Digital Transformation: The Impact of Empowering Leadership On The AI Readiness of Enterprises. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258.
- Google Akademik. (2022, 03 03). *Google Akademik*. Google Akademik: <https://scholar.google.com/> adresinden alındı
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık, ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 3(2), 25-46.

- Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda Güç İlişkileri Kamu İlköğretim Okullarında Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement-A Way To Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3), 1S-19S.
- Güler, B., & Taşlıyan, M. (2022). Psikolojik İklimin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlık Boyutlarının Aracılık Rolü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 1605-1628.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Gülsever, F. (2016). *Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günaydın, C. (2021). *Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, H. N. (2022). *Kariyer Tatmini ile İşe Adanmışlık İlişkisi: Manisa İlindeki Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gürsel, M. (2018). *Liderlik Etmeninin Temel İlkeleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Helland, E., et al. (2020). The Relationship between Empowering Leadership, Work Characteristics, and Work Engagement among Academics: A Sem Mediation Analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1): 11, 1–13
- Hocaoğulları, Y. (2020). *Örgüt Sağlığının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi: Duygusal Sermayenin Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İş görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, M., & Uçar, Z. (2019). İş Tatmini Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyicilik Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1119-1145.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İmamoğlu, E. B. (2019). *Güçlendirici Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior Toward Environment: The Role of Psychological Ownership and Future Time Perspective. *Front. Psychol.* 10.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kabar, M. (2017). *Lise Öğretmenlerinin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Duyusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management*, 33(4), 692-724.
- Kalmaz, M., & Tozkoparan, G. (2020). Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 255-270.
- Kalyoncuoğlu, S. (2018). Algılanan Kontrolün Psikolojik Sahiplenmeye Etkisinde Maksimum Fiyatı Ödeme İstekliliğinin Düzenleyici Rolü: Mercedes Marka Otomobil Kullanıcıları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 974-976.
- Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar ve Öğretmenler Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplanseren, S., & Örucü, E. (2018). İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.

- Kara, E., & Kaya, A. (2020). Yönetici Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2364-2375.
- Karaca, H. (2018). *Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karahan, M. O. (2021). Pazarlama Çalışmalarında Psikolojik Sahiplenme Teorisi: Bir Literatür Taraması. *International Marmara Social Sciences Congress (Autumn) 2021* (s. 217-225). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Karakaş, A. (2020). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Türlerinin Temeline İlişkin Öğretmen Algılamaları: Fenomenografik Bir Araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 39-72.
- Karaman, M. S. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*(3), 9-35.
- Keleş, Ö. (2008). *Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Khan, A. K. (2018). *Impact Of Empowering Leadership And Work Engagement On Employees Adaptive Behaviors* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, A. Ç. (2020). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 65-90). Ankara: Pegem Akademi.

- Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59-76.
- Kır, S. (2021). *Hizmetkar Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kır, S., & Karabulut, A. T. (2021). Hizmetkar Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2018). *Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N., & Şen, E. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Kruse, K. (2013, 04 09). *Forbes*. 02 15, 2022 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=17641a55b90c> adresinden alındı
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Lee, Y., & Chen, A. N. (2011). Usability Design and Psychological Ownership of a Virtual World. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 269-307.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The Linkages Between Hierarchical Culture And Empowering Leadership And Their Effects On Employees' Work Engagement: Work Meaningfulness As A Mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392-415.
- Lim, S. & Ok, C. (2021). Fostering Absorptive Capacity and Facilitating Innovation In Hospitality Organizations Through Empowering Leadership. *International Journal of Hospitality Management*(94), 1-9.
- Lunenburg, F. C. (2011). Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14(1), 1-6.
- Manav, F. (2021). *Personel Güçlendirmenin Algılanan Hizmet Kalitesi ile Marka Değeri Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A Study Of The Antecedents and Consequences Of Psychological Ownership In Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.

- Memik, N. E. (2020). *Kişilik Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meriç, E., Öztürk Çiftçi, D., & Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerinde Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Morewedge, C. K. (2020). Psychological Ownership: Implicit and Explicit. *Current Opinion In Psychology*, 39, 1-24.
- Morewedge, C. K., Ashwani Monga, R. W., Shu, S. B., & Small, D. A. (2020). Evolution of Consumption: A Psychological Ownership Framework. *Journal of Marketing*, 85(1), 196-218.
- Naktiyok, S., Zengin, Y., & Kayapalı Yıldırım, S. (2019). Yöneticilerin Karanlık Kişiliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2472-2491.
- Olckers, C., & Plesis, Y. D. (2012). Psychological Ownership: A Managerial Construct for Talent Retention and Organisational Effectiveness. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2585-2596.
- Olckers, C. (2013). Psychological Ownership: Development Of An Instrument. *Journal Of Industrial Psychology*, 39(2), 1-13.
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik

Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 161-205.

Özaslan, G. (2017). French ve Raven Perspektifiyle Kişilerarası Gücün Temelleri. E. Yılmaz, & H. Yılmaz içinde, *Eğitimden Damlalar* (s. 1-20). Konya: Palet Yayınları.

Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.

Öztürk Çiftçi, D. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.

Öztürk Çiftçi, D., & Erkanlı, H. (2020). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanlarının İşe Adanmışlık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Orta ve Doğu Karadeniz Belgesi Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 336-347.

Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisi. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.

Pham-Thai, N. T., McMurray, A. J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job Engagement in Higher Education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward A Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management*, 26(2), 298-310.

Reeves, A., Delfrabbo, P., & Calic, D. (2021). Encouraging Employee Engagement with Cybersecurity: How to Tackle Cyber Fatigue. *SAGE Open*, 11(1), 1-18.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. United Kingdom: Institute For Employment Studies.
- Russ, D. E. (1995). Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary. *Academy Of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Sağlam Arı, G., Bal, H., & Çına Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Baker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sharma, E., Tully, S., & Cryder, C. (2021). Psychological Ownership of (Borrowed) Money. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 497-514.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-6.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership In Management Teams: Effects On Knowledge Sharing Efficacy and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sunman, G. (2021). *Çalışanların Endüstri 4.0 Dönüşümüne Yönelik Tehdit Algularının Tükenmişlik, İşe Adanmışlık ve Kariyer Bağlılığı Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisi. *Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* (s. 12-22). Sinop: Uluslararası Bilimler Akademisi.
- Şen, N. (2019). Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(2), 264-282.
- Şenol, L., & Üzüm, B. (2020). Demografik Özellikle ve Psikolojik Sahiplenme: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 760-770.
- (2021). Havacılık Sektöründe Psikolojik Sahiplenme ve Devamsızlık İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 67-78.
- Tabak, A., Polat, M., Çoşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tang, G., Chen, Y., Knippenberg, D. v., & Yu, B. (2020). Antecedents and Consequences of Empowering Leadership: Leader Power Distance, Leader Perception of Team Capability and Team Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Terlemez, A. G. (2012). *İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Tiganj, M. (2019). *Kişilik Özellikleri ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Güçlendirici Liderlik Teorisinin Rolü: Sağlık Sektöründe Uygulama*

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tokmak, M. (2019). Algılanan Üst Yönetim Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 273-290.

Tuncer, T. (2020). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

Uçar, Z. (2016). Kontrol Algısı - Psikolojik Sahiplenme İlişkisi Üzerinde Algılanan Aşırı Vasıflılığın Düzenleyicilik Etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 1 (1), 40-58.

----- Psikolojik Sahiplenme Olgusunu Örgütsel Düzlemde Ölçmek İçin Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 640-654.

Uludağ, G., Çiçek, B., & Türkmenoğlu, M. A. (2021). Köprü Kuran Sosyal Sermaye, Psikolojik Sahiplenme ve Birey-Örgüt Uyumu ARasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18, 1337-1364.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and

Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.

Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), 278-296.

Yavuz, A. (2021). *Birey-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sesliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yeşiltaş, M. D. (2021). F. Üstün, & A. İ. Ballı içinde, *Örgütsel Davranış Şimdi Bu Konular Konuşuluyor* (s. 105-121). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Yayınları.

YÖK. (2021). *Ulusal Tez Merkezi*. 11 14, 2021 tarihinde Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden alındı.

Zengin, Y. , Yurdakul, S. , Bayram, N. , Sakarya, M. & Bağcı, M. (2021). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Psikolojik Sahiplenme ve İş Stresi İle İlişkisi. *Turkish Business Journal* , 2 (4) , 56-75 .

EKLER

EK 1 – DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket aracılığıyla, sizin değerli görüşlerinizden faydalanarak "Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi" belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışma bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, çalışmanın sonuçları katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır, verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve kimliklerinizi açık edici davranışlardan kaçınılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve iş birliği için teşekkür ederiz.

Dr. Öğretim Üyesi Esra Töre
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Burak UZUN
İZU Eğitim Yönetimi ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. **Cinsiyetiniz** : Kadın () Erkek ()
2. **Yaşınız** : ()
3. **Mezuniyet düzeyiniz** : Lisans ()
Yüksek Lisans ()
Doktora ()
4. **Meslekte geçirdiğiniz süre** : ()
5. **Çalıştığınız okuldaki görev süresiniz** : ()
6. **Okul müdürünüzle çalışma süresiniz** : ()
7. **Okulunuzdaki öğretmen sayınız** : ()

8. Görev yaptığımız öğrenim : Anaokulu () İlkokul ()
basamağı : Ortaokul () Lise ()

EK 2 – GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK, PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

Güçlendirici Liderlik Ölçeği: <u>Yöneticim:</u>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir					
4.	Bireysel çalışmam, performansım ve çalışmamın sonuçlarından beni sorumlu tutar.					
5.	Benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.					
8.	Kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.					
9.	Müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar.					
10.	Yaptığım işlerdeki başarımla ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.					
12.	Benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.					
13.	Benim birimimde eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri destekler.					
16.	Ben hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğruyu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.					
17.	Beni takım çalışması konusunda yönlendirir.					
18.	Yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır					

<p>Psikolojik Sahiplenme Ölçeği: Bu bölüm kurumunuza yönelik "Psikolojik Sahiplenme" düzeyinizi ölçmeye yöneliktir. Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, yandaki ölçeği dikkate alarak size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
		1	2	3	4	5	
19.	Çalışmakta olduğum işyerini bana aitmiş gibi hissederim.						
20.	İşyerim benim için vazgeçilmezdir.						
21.	Bu işyerinin bir üyesi olmak bana haz verir.						
22.	Bu işyeriyle anılmaktan gurur duyarım.						
25.	İşyerimin başarılarında katkılarım olduğunu düşünürüm.						
26.	İşyerimde olumlu farklılıklar sergilediğimi düşünürüm.						
28.	İşyerimde yanlış giden bir şeyler varsa bunu önlemem gerektiğini düşünürüm.						
30.	Görevlerimi tam ve eksiksiz yapmam gerektiğini düşünürüm.						
31.	İşyerim için benden beklenenlerin farkındayım.						
32.	İşlerimi en iyi şekilde yapmam gerektiğini düşünürüm.						
<p>İşe Adanmışlık Ölçeği: Bu bölümde insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birinin sizin kendi çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan "Hiçbir zamandan "Her zamana doğru uzanan cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.</p>		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık	Her zaman
		1	2	3	4	5	6
34.	Sabah uyandığımdaya işe gitmek için istekli olurum.						
35.	İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
37.	Çok uzun saatler çalışabilirim.						
38.	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.						
41.	İşim bana ilham verir.						
42.	İşimi hevesle yaparım.						
43.	Yaptığım işle gurur duyarım.						
45.	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.						
48.	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.						
49.	Çalışırken işime dalıp giderim.						
50.	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.						

EK 3 – ÖLÇEK İZİNLERİ

EK 3.1 – PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÖLÇEK İZİNİ

Ölçek Kullanım İzni Hakkında



Burak uzun

Alıcı: zucar

6 Kas 2021 13:48



Saygıdeğer hocam merhabalar;

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. İziniz olursa yapacağımız tez çalışmasında 2018 yılında geliştirdiğiniz 15 Maddeli Psikolojik Sahiplenme Ölçeğini kullanmak istiyoruz. İzin verebilirseniz çok mutlu olurum; sağlıklı ve mutlu günler dilerim.

Saygılarımla.



Zeki UÇAR

Alıcı: ben

8 Kas 2021 09:21



Selamlar Burak,

Geliştirmiş olduğum ölçeği kullanabilirsin. hatta memnuniyet duyurum. çalışmalarında başarılar diler, herhangi bir yardıma ihtiyacın olduğunda da Seve seve yardımcı olacağımı belirtmek isterim.

Doç. Dr. Zeki UÇAR

Gönderen: Burak uzun <

Gönderildi: 6 Kasım 2021 Cumartesi 12:48:34

Kime: Zeki UÇAR

Konu: Ölçek Kullanım İzni Hakkında

...

[ileti kısaltıldı] [Tüm iletiyi görüntüle](#)

EK 3.2 – İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEK İZİNİ

Ölçek Kullanım İzni Hakkında

3 ileti

Burak uzun

Alıcı:

9 Kasım 2021 10:28

Saygıdeğer hocam merhabalar;

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. İziniz olursa yapacağımız tez çalışmasında 2011 yılında Türkiye uyarladığınız 17 Maddeli Çalışmaya Tutunluluk(İşe Adanmışlık) Ölçeğini kullanmak istiyoruz. İzin verebilirseniz çok mutlu olurum; sağlıklı ve mutlu günler dilerim.

Saygılarımla

Turgut

Alıcı: Burak uzun <

9 Kasım 2021 13:22

Merhaba Burak ölçeği tezinizde kullanabilirsiniz. Ekte paylaşıyorum, iyi çalışmalar.

Prof. Dr. Tolay TURGUT

Marmara University
Faculty of Business Administration
Division of Organizational Behavior
Address:
Phone:
e-mail:
(iletisim metni gizlendi)

[Çalışmaya_Tutunluluk_TolayTurgut.pdf](#)

139K

EK 3.3 – GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEK İZİNİ

Ölçek Kullanım İzni Hakkında

2 ileti

Burak uzun

Alıcı: sedatbc

9 Kasım 2021 11:09

Saygıdeğer hocam merhabalar;

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim 2013 yılında Danışmanlığım yaptığınız "Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Bey Yıldızı Otel İşletmeleri Örneği" adlı tez çalışmasında Türkiye uyarlanan 18 Maddeli Güçlendirici Liderlik Ölçeğini kullanmak istiyoruz. Fakat Gözde Atas hocama ulaşılabilecek herhangi bir ulaşılmı acı bulamadık. Yardımcı olabilirsiniz çok mutlu olurum; sağlıklı ve mutlu günler dilerim.

Saygılarımla

Sedat BOSTAN

Alıcı: Burak uzun

11 Kasım 2021 10:36

Merhaba Burak,

Ölçek bende yok. Gözde'nin iletişim adresi de bende yok. YOK tezdin ölçeğin sorularını atarak, atfı yapıp kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "Burak uzun"

Kime:

Gönderildi: 9 Kasım Salı 2021 12:09:46

Konu: Ölçek Kullanım İzni Hakkında

(iletisim metni gizlendi)

EK 4 – ANKET UYGULAMA İZİNİ

İZU Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 03.03.2022 - 8314



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR
03.03.2022

Sayı : E-59090411-44-44854086

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Burak UZUN)

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 28.02.2022 tarihli ve 44609350 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 2- Rapor Örneği
- 3- Ölçekler

EK 5 – ETİK KURULU KARARI



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı :E-20292139-050.01.04-24398
Konu :Etik Kurul Kararları

Sayın Burak UZUN
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi" başlıklı araştırmanız kurumumuzun 24.02.2022 tarihli ve 2022/02 sayılı toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunduğu katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek:23-Burak UZUN Etik Onay Belgesi (1 sayfa)



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU

ETİK ONAY BELGESİ

Tarih	24.02.2022
Sayı	2022/02
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Burak UZUN
Danışman Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

Prof. Dr. Nasuh USLU
Başkan

Prof. Dr. Metin TOPRAK
Üye

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Üye

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU
Üye

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Burak UZUN

B. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bölümü, 2022.

Lisans: Marmara Üniversitesi, Elektronik ve Bilgisayar Bölümü, Bilgisayar ve

Kontrol Öğretmenliği, 2011, İstanbul.

Lise: Tokat Endüstri Meslek Lisesi, Bilgisayar Bölümü, 2005.

İlköğretim: Vakıfbank Namık Kemal İlköğretim Okulu, 2002, Tokat.

C. MESLEKİ DENEYİM

01.03.2022 – - Silivri Necip Sarıbekir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
– Müdür Yardımcısı

23.01.2021 – 01.03.2022 - Silivri Adalet Mesleki Eğitim Merkezi – Kurucu Müdür

10.10.2016 – 23.01.2021 - Silivri Necip Sarıbekir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
– Müdür Yardımcısı

11.09.2012 – 10.10.2016 - Silivri Necip Sarıbekir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
– Öğretmen

D. AKADEMİK DENEYİM

1. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar” Bildiri, 29-30 Mayıs 2021, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi 2. Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi, İstanbul.

2. “Karşılaştırmalı Eğitim Tarihi ve Türk Eğitim Sistemi ile Singapur Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması” Bildiri, 29-30 Mayıs 2021, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi 2. Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi, İstanbul.

3. “Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliklerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sahiplenme ve İşe Adanmışlıklarına Etkisi” Bildiri, 11-15 Mayıs 2022, XIII. Uluslararası Eğitim Yönetim Forumu, İzmir.