

**ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ
SÜRECİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ**

Harun ÜNAL

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU
2020
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Harun ÜNAL

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ SÜRECİNDE
PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ERZURUM – 2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “Örgütlerde Yaratıcılığın Gelişimi Sürecinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Desteğin Rolü” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimi kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

16.12.2020

Aslı ıslak imzalıdır

Hatun ÜNAL

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Harun ÜNAL tarafından hazırlanan bu çalışma 15 / 12 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Erdoğan KAYGIN	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Kerem KARABULUT	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL	İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI	4
1.1.1. Güç Kavramı.....	11
1.1.2. Gücün Kaynakları.....	13
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	14
1.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	15
1.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme	16
1.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	18
1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	20
1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	21
1.3.1. Personel Güçlendirmenin Yönetici Unsuru	22
1.3.2. Personel Güçlendirmenin Personel Unsuru	24
1.3.3. Personel Güçlendirmenin Örgüt Unsuru	27
1.4.ÖRGÜTLERDE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	29
1.4.1. Yönetime ve Kararlara Katılma Yoluyla Personel Güçlendirme	29

1.4.1.1. Görev Kademesine Göre Güçlendirme.....	31
1.4.1.1.1. Çalışma Grupları.....	31
1.4.1.1.2. İş Zenginleştirme	33
1.4.1.2. Görevin Ötesinde Katılım.....	34
1.4.1.2.1. İş Konseyleri	34
1.4.1.2.2. İşçi Yöneticiler.....	35
1.4.1.2.3. Mülkiyet (Sahiplik) Yoluyla Katılım.....	36
1.4.2. Dâhil Olma Yoluyla Personel Güçlendirme	38
1.4.2.1. Kalite Çemberleri	39
1.4.2.2. Takım Brifingleri.....	41
1.4.2.3. İş Alanını Genişletme	42
1.4.3. Bağlılık Yolu ile Personel Güçlendirme	44
1.4.3.1. Duygusal Bağlılık	48
1.4.3.2. Devamlılık Bağlılığı	48
1.4.3.3. Normatif Bağlılık.....	48
1.4.3.4. Örgütlerde Bağlılığın Önemi	49
1.4.4. Kademe Azaltma Yolu ile Personel Güçlendirme	52
1.5.PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	54
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖN KOŞULLARI	60
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	64
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ENGELLERİ VE MALİYETLERİ.....	69
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI	71
1.9.1. Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme	72
1.9.2. Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme	73

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI	77
2.1.1. Örgütsel Destek Tanımı.....	77
2.1.2. Örgütsel Destek Kavramının Geçmişi	78
2.1.3. Örgütsel Destek Kavramının Önemi	79
2.1.4. Örgütsel Destek Kavramının Kuramsal Altyapısı	81
2.1.4.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	81
2.1.4.2. Psikolojik Sözleşme Kuramı	82
2.1.4.3. Karşılıklılık Normu Kuramı	83
2.1.4.4. Örgütsel Destek Kuramı	84
2.2. ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	84
2.2.1. Bireysel Faktörler	84
2.2.1.1. Yaş	85
2.2.1.2. Cinsiyet.....	85
2.2.1.3. Eğitim	86
2.2.1.4. Kıdem	86
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	86
2.2.2.1. Örgütsel Adalet.....	86
2.2.2.2. Yönetim Desteği	87
2.2.2.3. Ödüller	87
2.2.2.4. İş Koşulları	88
2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ.....	88
2.4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	89
2.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	90
2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	90

2.4.3. İş Tatmini.....	91
2.4.4. Örgütsel Özdeşleşme	91
2.4.5. Performans.....	92
2.4.6. İşten Ayrılma Niyeti	92
2.4.7. İş Stresi	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK	94
3.1. YARATICILIĞIN GENEL ÖZELLİKLERİ	95
3.1.1.Yaratıcı Bireyler	95
3.1.2. Yaratıcı Örgütler.....	96
3.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ.....	97
3.3. YARATICILIK TÜRLERİ.....	99
3.3.1. Bireysel Yaratıcılık.....	100
3.3.2. Grup Yaratıcılığı.....	102
3.3.3. Örgütsel Yaratıcılık	103
3.4. YARATICILIĞIN GEREKLERİ	105
3.4.1. Bireysel Gereksinimler	105
3.4.2. Örgütlerin Gereksinimleri.....	106
3.5. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK SÜRECİ.....	107
3.5.1. Bilgi Toplama Aşaması	108
3.5.2. Kuluçka Aşaması.....	108
3.5.3. Aydınlanma Aşaması.....	109
3.5.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması	109
3.5.5. Sosyalleşme Aşaması	109
3.6. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK KÜLTÜRÜ	109

3.6.1. Yaratıcı Örgüt	111
3.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	113
3.8. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN YÖNETİMİ	119
3.8.1. Yaratıcılık ve Liderlik	122
3.8.1.1. Liderlik	124
3.8.1.2. Liderin Özellikleri	125
3.8.2. Lider ve Yönetici Ayrımı	126
3.8.3. Lidere Ne Zaman İhtiyaç Duyulur?.....	128
3.8.4. Liderlik Kuramları	129
3.8.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	129
3.8.4.2. Davranışlar Yaklaşımı	130
3.8.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	130
3.8.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	130
3.8.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	131
3.8.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	131
3.8.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	133
3.8.4.2.6. Bales'in Harvard'daki Araştırmaları	133
3.8.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	134
3.8.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	135
3.8.4.3.2. House'ın Amaç-Yol Teorisi	136
3.8.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Kuramı	136
3.8.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	137
3.8.4.4.1. Etkileşimci Liderlik	137
3.8.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik	138
3.8.4.4.3. Karizmatik Liderlik	138
3.9. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK SÜRECİ VE SİSTEM YAKLAŞIMI	138

3.10. YARATICILIK VE YENİLİK	142
3.10.1. Yenilik Kavramı	143
3.10.2. Yenilik Türleri	148
3.10.2.1. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri	148
3.10.2.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler	149
3.10.2.3 Örgütsel Yenilik	150
3.10.3. Yenilik Süreci	150
3.10.4. Örgütlerde Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi	152
3.10.5. Yaratıcı Verimlilik.....	154
3.11. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ.....	155
3.11.1. Analitik Yöntemler	156
3.11.2. Özgür Birlik Yöntemleri.....	156
3.11.2.1. Beyin Fırtınası	156
3.11.2.2. Gordon Yöntemi	157
3.11.2.3. Konuşma Toplantısı.....	158
3.11.3. Güçlü İlişki Yöntemleri	158
3.11.4 Derleme Yaklaşımları.....	158
3.12. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN ENGELLERİ	159
3.12.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Engeller	159
3.12.1.1. Yapısal ve Algısal Engeller	160
3.12.1.2. Değer Temelli Engeller	160
3.12.2. Sosyal Sebeplerden Kaynaklanan Engeller	161
3.12.3. Teknik Nedenlerden Kaynaklanan Engeller.....	161
3.12.4. Değişikliklerden Kaynaklanan Engeller	162
3.12.5. Örgütsel Engeller	162
3.12.6. Zihnin Kelepçelenmesi	163

3.12.7. Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyebilecek Unsurlar	164
3.13. YARATICILIK KURAMLARI.....	165
3.13.1. Psikoanalitik Kuramlar	165
3.13.2. Gestalt Kuramları	166
3.13.3. Çağrışım Kuramları	167
3.13.4. İnsancıl Kuramlar	167
3.13.5. Algı Kuramı	168

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ SÜRECİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	169
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	171
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI	188
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	189
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	189
4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	190
4.5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	191
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	192
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi.....	193
4.5.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	198
4.5.2.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	200
4.5.2.3. Yaratıcılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	201
4.5.3. Araştırmaya İlişkin Korelasyon Analizi	202
4.5.4. Araştırmaya İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri.....	204

4.5.4.1 Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık İlişkisi.....	205
4.5.4.2 Kamu-Özel Sektör Açısından Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık İlişkisi	209
4.5.5. Demografik Verilere İlişkin Bulgular.....	215
4.5.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	215
4.5.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	216
4.5.5.3. Eğitim Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	219
4.5.5.4. Medeni Durum Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	221
4.5.5.5. Görev Süresi Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	222
4.5.5.6. Örgütteki Pozisyon Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri	225
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	226
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALARA ÖNERİLER	240
KAYNAKÇA	242
Ek-1: ANKET FORMU	266
Ek-2: ETİK KURUL RAPORU	272
ÖZGEÇMİŞ	273

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ SÜRECİNDE
PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ****Harun ÜNAL****Danışman: Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU****2020, 273 Sayfa****Jüri: Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU (Danışman)****Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof.Dr. Kerem KARABULUT****Prof.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL****Prof.Dr. Erdoğan KAYGIN**

Çevresel çalkantıların sürekli olarak yaşandığı modern dünyada, örgütlerin rekabet avantajını elinde bulundurması, yaratıcılık faaliyetlerine bağlıdır. Yaratıcılık, örgütlerde personel güçlendirme ve örgütsel destek ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde bulunan örgütler açısından güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, araştırma kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki 548 çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, personel güçlendirme ve kurumların verdiği destek, yaratıcılığı olumlu olarak etkilemektedir. Örgütsel desteğin yaratıcılığa olan etkisinin personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkisinden fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca özel sektörde bulunan örgütlerin örgütsel desteğinin yaratıcılığa olan etkisinin kamuda bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığa olan etkisinden fazla olduğu da görülmüştür. Bununla birlikte kamuda faaliyet gösteren örgütlerde personel güçlendirmenin yaratıcılığa etkisinin özel sektörde bulunan örgütlerde personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkisinden fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, personel güçlendirme, örgütsel destek

ABSTRACT**Ph.D. THESIS****THE ROLE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL
SUPPORT IN THE DEVELOPMENT PROCESS OF CREATIVITY IN THE
ORGANIZATIONS****Harun ÜNAL****Advisor: Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU****2020, 273 Pages****Jury: Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU (Advisor)****Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof.Dr. Kerem KARABULUT****Prof.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL****Prof.Dr. Erdoğan KAYGIN**

In the modern world, where environmental disturbance is constantly experienced, organizations' competitive advantage depends on their creativity activities. Creativity is directly related to employee empowerment and organizational support in organizations. The purpose of this study is to determine the relationship between empowerment, organizational support and creativity among organizations in the public and private sectors. In accordance with this purpose, the research was carried out on 548 employees and managers in organizations operating in the public and private sectors.

According to the findings of the research, employee empowerment and support of organizations affects creativity positively. It has been observed that the impact of corporate support on creativity is more than the impact of employee empowerment on creativity. It was also observed that the corporate support of organizations in the private sector had a greater impact on creativity than the corporate support of organizations in the public sector. However, it has been determined that the effect of employee empowerment on creativity in organizations operating in public is more than the impact of employee empowerment on creativity in organizations in the private sector.

Keywords: Creativity, employee empowerment, organizational support

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Güçlendirmenin Boyutları.....	10
Tablo 1.2 Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Etkileri.....	23
Tablo 1.3. İçsel – Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar	46
Tablo 1.4. Personel Güçlendirmenin Ön Koşulları	62
Tablo 1.5. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar	64
Tablo 1.6. Güçlendirme ile Sağlanan Önemli Kazançlar	68
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı ..	193
Tablo 4.2. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Madde Analizi.....	194
Tablo 4.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Madde Analizi	195
Tablo 4.4. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi	195
Tablo 4.5. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	196
Tablo 4.6. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	197
Tablo 4.7. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	197
Tablo 4.8. Personel Güçlendirme Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi	199
Tablo 4.9. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	200
Tablo 4.10. Örgütsel Destek Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi	201
Tablo 4.11. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	201
Tablo 4.12. Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi.....	202
Tablo 4.13. Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	202
Tablo 4.14. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon İlişkisi	203
Tablo 4.15. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	204
Tablo 4.16. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık Değişkeni İlişkisi	208
Tablo 4.17. Kamuda Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık İlişkisi	209
Tablo 4.18. Özel Sektörde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık İlişkisi	211
Tablo 4.19. Hipotez Sonuçları.....	214
Tablo 4.20. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	216
Tablo 4.21. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	217

Tablo 4.22. Yaş Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi	
Sonuçları	218
Tablo 4.23. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	220
Tablo 4.24. Eğitim Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi	
Sonuçları	221
Tablo 4.25. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	222
Tablo 4.26. Görev Süresi Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	223
Tablo 4.27. Görev Süresi Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi	
Sonuçları	224
Tablo 4.28. Örgütteki Pozisyon Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgütlerde Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler	119
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	171

KISALTMALAR LİSTESİ

s.	: Sayfa numarası
Vol.	: Cilt Numarası
C.	: Cilt Numarası
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
vd.	: ve diğerleri
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
NTC	: Northcentral Technical College
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Ç.Ü.S.B.E.Der.	: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
IUP	: Indiana University of Pennsylvania
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KMO	: Keiser – Meyer – Olkin
Sig.	: Anlamlılık
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
AÖF	: Açıköğretim Fakültesi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca desteğini ve bilgi birikimini esirgemeyen, tezin hazırlanması sürecinde yol göstererek, tezin sonuçlandırılması noktasında büyük katkıları olan danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na içtenlikle teşekkür ederim. Tez çalışma sürecinde değerli fikirleriyle yardımcı olan ve değerli vakitlerini ayıran saygı değer hocalarım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ile Prof. Dr. Kerem KARABULUT'a teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Ensar BALKAYA ile Arş. Gör. Olcay BESNİLİ MEMİŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Tezin analiz ve değerlendirme bölümünde, yardım ve yönlendirmeleri ile beni destekleyen Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK'a şükranlarımı sunarım. Tezin uygulama kısmı için veri toplanması noktasında tüm katılımcılara ayrıca çok teşekkür ederim.

Uzun bir süreç alan bu tez çalışmasını, her aşamasında gösterdiği sabırla desteğini her zaman hissettiren ve çalışmanın sonuçlandırılmasında en büyük paya sahip, değerli eşim Zeynep ve hayatının en güzel yıllarında, ihtiyaç duyduğu ilgimden mahrum kalan kıymetli kızım Elif'e ithaf ederim.

Erzurum – 2020

Harun ÜNAL

GİRİŞ

Bilginin gün geçtikçe hızla eskidiği ve o hızla yenisine ihtiyaç duyulduğu günümüzde, örgütlerin yaşamlarının uzaması hatta sürekli hayatta kalabilmeleri, giderek artan rekabet ortamında diğerlerine göre avantaj elde edebilmelerine bağlıdır. İnsanların taleplerinin sürekli değiştiği, rakiplerin sayısının çok kısa sürede artarak rekabetin yoğun hissedildiği ve uluslararası hukukun örgütlere ağır yükümlülükleri beraberinde getirdiği çevresel koşulların var olduğu modern örgüt yaşamında, rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmamak, örgütler için olmazsa olmaz bir gerekliliktir.

Teknoloji, zaman ilerledikçe örgütler için rekabet ortamını daha zor bir hale getirdiği için örgütlerin yaşamlarını sürekli hale getirmeleri, gerekli olan rekabet üstünlüğünü elde etmeleri ve yaratıcılık faaliyetlerine verdikleri öneme bağlıdır. Sürekli daha iyisini, daha güzelini ve daha yenisini isteyen toplumun taleplerini karşılayabilmenin en kilit anahtarı yaratıcılıktır. Bu noktada, yaratıcılığın yönetimi, yaratıcılığın sürekliliği açısından önemlidir. Örgütün açık bir sistem olduğu bilinerek yönetilmesi, yaratıcılığı ve beraberinde yeniliği getirecektir. Modern liderlik yaklaşımları ile örgütün yönetilmesi, bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa evrilmesini sağlayacaktır.

Örgütte yaratıcılığın sağlanması, yönetimin tek başına gayreti ile elde edilemeyecektir. Yaratıcılık anlayışının örgüt kültürüne yerleşebilmesi, örgütün tüm üyelerinin bu anlayışı sahiplenmesi ve ortak inançları haline getirmeleri ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla; yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda örgüt personelinin de yaratıcılık sürecinin içine dâhil edilmesini kapsamaktadır. Astların üstlerle birlikte örgüt yönetimine katılması ya da karar verme mekanizmalarının içinde yer alması, örgütün yaratıcılık kültürünün yapılanmasını ve yerleşmesini sağlayacaktır. Böylece örgütte ilişkiler, süreçler ve yapı; yaratıcılığın kazanılması için dönüştürülebilecektir.

Sürecin başarılı olarak sürdürülmesi için olmazsa olmaz koşul, bilginin tüm örgüt üyeleri arasında paylaşılması olacaktır. Liderin örgüt içinde iletişimi etkin ve açık bir hale getirmesi de örgüt üyelerinin yönetim faaliyetlerine katılmaları açısından son derece önemlidir. Bilgiye sahip olduğu ölçüde birey daha değerli olduğunu hissedecek,

üyeleri bulunduğu örgüte daha faydalı olacaktır. Personeler gücün aktarılması ile kendini daha güçlü hisseden bireyler daha fazla bilgiye önem verecekler, bu sayede öğrenen örgüt yapısının elde edilmesi sağlanacaktır. Öğrenen örgüt ise rekabet avantajının elde edilmesi imkânını beraberinde getirecektir. Sonuç olarak, örgütlerin destekleri ve güçlendirme faaliyetleri ile birlikte yaratıcılığın elde edilmesi, beklenen bir sonuç olacaktır.

Çalışma, yaratıcılık ile örgütsel destek ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektörde araştırılmasını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, personel güçlendirme kavramına yer verilmiştir. Ayrıca personel güçlendirme süreci, güçlendirmenin ön koşulları, yararları ve engelleri ile personel güçlendirme yaklaşımları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm, örgütsel destek kavramına ayrılmıştır. Örgütsel destek kavramının tanımı, geçmişi ve kuramsal altyapısı ortaya konulduktan sonra örgütsel desteği etkileyen faktörler belirtilmiştir. Destekleyici örgütlerin özellikleri özetlenmiştir. Son olarak örgütsel desteğin sonuçları ile bölüm sonlandırılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü, yaratıcılık hakkındadır. Sırasıyla yaratıcılığa ilişkin tanım, önem ve türler gibi kavramsal çerçeve çizilmiştir. Yaratıcılık kültürü ve yaratıcılığın yönetimine yer verilerek, liderin yaratıcılık içindeki yeri tartışılmıştır. Yaratıcılık süreci, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişki ortaya konulmuş ve yenilik için gerekli olan yaratıcılığın önündeki engeller ifade edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü, uygulama safhasıdır. Konu hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalar hakkında bilgi verilerek, test edilecek model ve hipotezler geliştirilmiş; uygulamaya ilişkin örneklem seçimi, veri toplama ve verilerin analizine ilişkin olarak bilgi verilmiştir. Yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramlarına ilişkin daha önce gerçekleştirilen çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte yaratıcılık ve güçlendirme konusunu önemseyen, örgüte ilişkin vizyon ve misyonu ortaya koyan ve bunu paylaşan, öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen ve çalışanlarına bu doğrultuda kaynakları sunan kamuya ait örgütler için bu ilişkiyi konu edinen yeterince çalışma yoktur. Bunun yanında, yaratıcılık ve örgütsel destek ile güçlendirme ilişkisi açısından kamu ve özel sektör örgütlenmesi kıyaslamasına ilişkin çalışmaların yeterince bulunmaması, gerçekleştirilen çalışmanın özgün olduğu kısım olarak

değerlendirilmektedir. Yaratıcılık ve yenilik kavramlarının örgüt yönetimleri tarafından önemsendiği, çalışanlarının gelişimi noktasında yeterli kaynağın ayrıldığı, takım çalışmalarının teşvik edildiği, önemli fikirlerin elde edilebileceği tartışma gruplarını içlerinde barındıran örgütler, kamu ve özel sektörden seçilerek çalışma yürütülmüştür. Örneklem olarak seçilen kamu ve özel sektörde bulunan 548 çalışan ve yöneticiden elde edilen verilere ilişkin bulgu, sonuç ve yorumlara yer verilmiştir. Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin yönetici ve çalışanları üzerinde gerçekleştirilen elektronik anket yöntemi uygulaması ile personel güçlendirme ve örgütsel destek değişkeni ile yaratıcılık arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda bu ilişkinin kamuda ve özel sektörde bulunan örgütlerde hangi yönde geliştiği belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

Yeni iş dünyası, esnek çalışma zamanları, işe gitmeden evden çalışma gibi imkânlar sunmaktadır. Bu durumlar ortaya çıkarken, maksimum kârı elde edebilmek için örgütlerin astları ile ilgilenme, iletişimde bulunma yöntemlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin bu yöndeki başarıları, fiziksel varlıklarından ve büyüklüklerinden ziyade entelektüel ve sistem kapasitesine dayanmaktadır.

Beşeri bilgi, beceri ve davranışlar değiştirilmeden teknoloji, süreç ve yapılardaki değişim uzun dönemde kârlılığı sağlayamaz. Herhangi bir örgütün süreç ve bilgi teknolojisi, günlük gelişmelere göre sürekli değişmekte ve rakipleri tarafından da kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Aslında beşeri gelişim, bir strateji olarak keskin performans gelişimlerini sağlayan, geleneksel örgütsel gelişime uyum sağlayan bir alternatiftir. Böylece bir örgüt için rekabet avantajını elde edebilmesinin önemli kaynaklarından bir tanesi, örgütün insan kaynağıdır. Ona bağlı olarak eğitilmiş ve esnek beşeri kaynağıdır. Bu bağlamda, insan kaynağı yönetiminin rolü, geleneksel kontrol yaklaşımından daha çok stratejik yaklaşımlara doğru kaymaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün beşeri sermayesi bu denli önemli oldukça, insan kaynağının stratejik olarak ele alınması gerekmektedir. Bu noktada, “güçlendirme” kavramı ortaya çıkmakta ve örgütün başarısının kritik noktası olarak görülmektedir.¹ Bugünün değişen piyasa koşullarında, müşteri taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmenin yani rekabet avantajını elinde bulundurmanın en önemli yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademeye yani müşteri ile temasta bulunan personele kaydırılmasıdır. Bugün başarı, astlarını nasıl güçlendirileceğini bilen örgütlerindir.²

Dinamik ve rekabetin yoğun yaşandığı bir pazarda faaliyette bulunan işletmelerin yöneticileri, zamanlarını çalışanlarının yaptıkları işlerden emin olma

¹ Yasar F. Jarrar ve Mohamed Zairi, “Employee Empowerment- A UK Survey of Trends and Best Practices”, *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 2002, 266

² Selen Doğan, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 2006, 166

konusu üzerine harcamamaktadırlar. Bunun yerine günümüz yöneticileri, işletmelerine başarılı olan bireyleri alan, onlara güvenen, gerekli sorumluluğu veren, cesaretlendiren ve gerektiğinde inisiyatif kullanmalarına imkân veren bir anlayış içindedirler.³ Günümüz toplumunda, uluslararası rekabet ve küreselleşme ile birlikte endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişler yaşanmaktadır. Böylece örgütlerdeki insan kaynaklarının önemi sürekli artmaktadır. Örgütlerin performanslarının artması ve yaratıcılıklarının korunması, girişimci, yetenekli ve değişim odaklı çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır. Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt yöneticilerinin karar verme ve kontrole ilişkin fonksiyonları azalmış, bunun yerine danışmanlık ve koçluk fonksiyonları artmıştır. Bunun ortaya çıkmasının en önemli nedeni ise örgütlerde karar veren ve işi bizzat yapan arasındaki farkın giderek azalmasıdır.⁴ Modern yönetim anlayışı içinde, örgütün yaşamını sürdürmesinin temel kilit noktası, *personel güçlendirme* kavramıdır. Yönetim yazınında güçlendirme, genellikle karar alma gücünün merkezden kontrolü yerine dağıtımı veya var olan yetkinin devri süreci olarak görülmektedir.⁵

Geleneksel örgütlerde, astlar emir almaya muhtaçtır. Dolayısıyla yöneticilerine muhtaç oldukları için sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahiptirler. Kararları hep üstlerin almasını ve kendilerine bildirilmesini beklerler. Gün geçtikçe çalışan profili değişmektedir. Astlar artık daha eğitimli olarak işe girmekte, beklentiler de bu doğrultuda artmaktadır. Bu değişimle birlikte eski tarz yönetim uygulaması yerine daha fazla güç, kontrol yani bir bakıma özerklik istemektedirler. Bu beklentilerin değişimi ve taleplerin artması, örgüt yöneticilerinin kendilerinin altında çalışan astlarına olan yol gösterme görevlerini gerçekleştirmek durumunda kalmalarını sağlamaktadır. Bu yol gösterme faaliyeti ile birlikte astların aidiyet bağı olan örgütü benimsemeleri de daha kolay olacaktır. Böylece örgüt çalışanlarının, yapmış oldukları işle ilgili verilecek kararlarda etkilerinin olması söz konusu olacaktır ki güçlendirme olgusu ortaya

³ Doğan, 82

⁴ Güner Çöl, “Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi”, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı:33, 2006, 63-64

⁵ J.A.Conger, R.N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 3(13), 1988, 471

çıkacaktır. Örgüt amaçlarına ulaşmada önemli ölçüde fayda sağlayacak güçlendirme uygulaması, örgütün devamlılığı açısından önemlidir.⁶

Bireylerin güçlendirilmesi, onların sahip oldukları işleri etkileyebilecek şekilde kararlara daha fazla katılımının gerçekleşmesi yönünde teşvik edilmesi olarak da belirtilmektedir. Böylece ilgi çekici, önemli fikirleri paylaşabilme ve bu fikirleri uygulayabilme olanağına sahip olmaktadırlar. Bireysel ya da örgütsel açıdan, güçlendirme çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgütsel açıdan bakıldığında yedi boyut ortaya çıkmaktadır: *Güç, karar verme, enformasyon, otonomi, girişim ve yaratıcılık, bilgi ve beceriler ile sorumluluk.*⁷ Güçlendirme ile örgüt içinde çalışanların yaptıkları işin sahibi haline gelmeleri sağlanmakta, örgüt içinde esnek bir ortam oluşturulmasıyla inisiyatif kullanabilmelerine imkân sağlanmaktadır. Güçlendirme, küresel rekabet, organizasyonel yeniden yapılandırma ve müşteri memnuniyetinin artan öneminin oluşturduğu temsili yapbozdaki unutulmuş parça olarak da görülmektedir.⁸ Düzenlenecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireylerin yetenekleri arttırılmakta, böylece bireylerin anlık ve hızlı kararlar verebilmelerinin altyapısı hazırlanmış olacaktır.⁹ Bir bakış açısına göre sadece güçlendirilen bireyler örgüt açısından değerli çalışanlardır ki onlar da örgüt ve müşteriler için değer katan doğru bireylerdir. Bazılarına göre ise içinde bulunduğumuz dönem, hiçbir vizyon ve stratejinin güçlendirilmiş bireyler olmadan başaramayacağı **“güçlendirme çağı”** olarak adlandırılmaktadır.¹⁰

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında, literatürdeki kullanımının çok da eskilere gitmediği, ilk olarak 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından kullanıldığı görülmektedir. Onların ardından 1985 yılında Bennis ve Naunus, 1986 yılında Burke ve Neilsen, 1987’de Block ve ardından 1988 yılında ise House,

⁶ Robert E. Quinn ve Gretchen M. Spreitzer, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, 26(2), 1997, 37-38

⁷ Anna Michna, Anna Meczynska, Roman Kmiecik ve Renata Sekowska “Relationships Between Empowerment, Innovativeness, Internationalization and Performance of Polish SMEs: Future Research Directions”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(5), 2011, 47

⁸ A.Wilkinson, Empowerment, *Contemporary Human Resource*, Prentice-Hall, Management, 2001

⁹ Gülten Eren Gümüştekin ve Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.17,2007, 90-91

¹⁰ Shulgana Sarkar, “Employee Empowerment in the Banking Sector”, *The IUP Journal of Management Research*, 8(9), 2009, 48-49

çalışmalarında personel güçlendirmeye yer vermişlerdir. Ancak bu dönemde, personel güçlendirme kavramının ortak, üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktu.¹¹ 1988 yılında ise Conger ve Kanungo, bu kavramı açıklama noktasında önemli bir adım atmışlardır. Güçlendirmenin işgörenlerin motivasyonel süreçleri açısından tanımlanmasını önermişlerdir. Onlara göre güçlendirme, çalışanların gayret-performans beklentilerinde meydana gelen artış olarak tanımlanmıştır.¹² Bandura ise güçlendirmeyi yaptıkları işler neticesinde işgörenlerin örgüte fayda yaratabildikleri hissiyatı olarak belirtmiştir. Yani kendilerini daha yetenekli olarak hissetmeleri ile sonuçlanan bir süreç olarak ifade edilmiştir.¹³ Organizasyonel açıdan bakıldığında, güçlendirme, yöneticilerin astlarının tüm örgüt başarısına katılımını arttırmak için uygulanan aktivitelerin toplamı olarak düşünülmektedir.¹⁴

Yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Astların sürdürmekte olduğu işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, kararları kendisinin verebilmesi yani yetki, sorumluluklar ve kararlarla beraber güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Aslında rekabetin çok çetin ve acımasız olduğu bir ortamda, örgütlerin değişen koşullara karşı anlık kararlar vermesi, örgütün yaşam süresi açısından hayati öneme sahiptir. Bu noktada, kararların hızlı verilmesi ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla alınması gerekli her kararın hiyerarşiye tabi tutularak örgütün geleceğinin tehlikeye sokulmasına izin verilmemesi için örgütteki astların sorumluluk alanlarıyla ilgili kararları vermeleri önemlidir.

Personel güçlendirme kavramı, örgüt çalışanlarından bazıları ile örgütün şu dört girdisinin paylaşılması anlamına da gelmektedir¹⁵ :

¹¹ Kenneth W. Thomas ve Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(14), 1990, 666-667

¹² Conger & Kanungo, 471

¹³ A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985, 474

¹⁴ B.P.Nieoff, R.H.Moorman, G.Blakely ve J.Fuller, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group and Organization Management*, 26(1), 2001, 96

¹⁵ David E. Bowen ve Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When", *Sloan Management Review*, 1992, 33(3), 31

- Örgüt performansına ilişkin veriler
- Örgütün performansına ilişkin ödüller
- Örgütün performansına ilişkin konuların anlaşılması ve performansa kendi katkılarını sunmalarını sağlayacak bilgi
- Örgütün yönünü ve performansını etkileyecek karar alma yetkisi

Aslında personel güçlendirme, karmaşık bir kavramdır. Genel olarak personel güçlendirme, iki şekilde tanımlanmaktadır. Birinci tanıma göre güçlendirme tepeden başlar. Örgütün misyon ve değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olur, sorumluluğun dağıtılmasını ve dolayısıyla sonuçlarından sorumlu tutulmasını sağlar. İkincisine göre ise çalışanların risk almalarına imkân verilmektedir. Hatalarından dolayı ise cezalandırılmamaları gerekmektedir. İlk yaklaşım güçlendirmeye mekanistik, ikinci yaklaşım ise organistik olarak yaklaşmaktadır.¹⁶ Personel güçlendirme, yenilik, katılım, sorumluluk ve bilgiye erişim ile doğrudan bağlantılıdır. Güçlendirmenin örgütte var olabilmesi, sözü edilen bu dört unsurun örgütte yerleşmiş olmasına bağlıdır.

Pastora göre iki ya da daha fazla kişi ile herhangi bir şekilde ve herhangi bir zamanda ilişki içinde olunacağı durumda, güçlendirme süreci ortaya çıkacaktır.¹⁷ Yardımlaşma, paylaşma, eğitme, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile astların karar verme yetkilerini arttırma ve böylece astları geliştirme süreci olarak ifade edilen güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluk ve yetenekler ile gücün ve otoritenin verilmesi anlamında da kullanılmaktadır.¹⁸ Güçlendirme kavramı, sadece işi yapan personelin yetkilendirilmesi değildir. Güçlendirmenin kendi içinde bir yetkilendirme boyutu vardır. Ancak “empowerment” karşılığı olarak dilimize geçen personel güçlendirme, çalışanı yetkilendirmekten ziyade personeli güçlendirme yani güçlü hale getirme ile ifade edilmektedir. Güçlendirme ile yetki devri arasındaki temel fark, işi fiilen yapan bireyin uzmanlık bilgisine olan ihtiyaçtır.

¹⁶ Selen Doğan, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Ekim 2003, 180

¹⁷ Joan Pastor , “Empowerment: What it is and what it is not”, *Empowerment in Organizations*, 14(2), 1996, 5

¹⁸ J. Klagge, “The Empowerment Squeeze-Views From the Middle Management Position”, *The Journal of Management*, 17(8), 1998, 550

Hales ve Klidas'a (1998) göre güçlendirme, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlanmaktayken¹⁹, Cunningham vd. (1996) göre ise karar verme gücünün, örgüt içinde bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde oluşturulması olarak tanımlanmıştır.²⁰ Erstad (1997) ise güçlendirmeyi astlara yapmış oldukları işleriyle ilgili karar verme imkânının sunulması olarak tanımlamıştır.²¹ Personel güçlendirme aynı zamanda risk alma, gelişme ve değişme olarak düşünülmektedir. Güçlendirilmiş olan astlar ya da çalışanlar izin almaktan ziyade sahip oldukları yeteneklerini yöneticilerinin fark etmelerini beklemektedirler. Personel güçlendirmenin uygulandığı ve önemsendiği örgütlerde, astlar girişimci ve risk almaya istekli bir yapıdadırlar. Bu özelliklere sahip olmalarıyla örgütün sahibi olarak kendilerini görebilmekte, buna göre hareket edebilmektedirler.²² Böyle bir ortamda, çalışanların nasıl güçlendirileceğini bilen örgütler başarılı olacaktır.²³

Çalışanların güçlendirilmesinin önemli olmasının birçok nedeni vardır. Artan rekabet ve sonucunda piyasada müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verme zorunluluğu, çalışanların güçlendirilmesini zorunlu kılan önemli etkenlerdendir. Eğitim düzeyleri arttıkça bekleyişleri yükselen çalışanlar ile örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması da personelin güçlendirilmesinin önemli nedenlerindendir. Bunların yanında, beşeri sermayenin kalitesinin örgütün rekabet avantajını elinde bulundurmasına imkân sağlaması nedeniyle örgütler için bilgi ve beşeri sermaye artık son derece önemli olmaktadır. Bu durum, güçlendirmeyi örgütte zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerde zaman içinde meydana gelen bu değişiklikler, örgüt içindeki hiyerarşik yapının zayıflamasını beraberinde getirmektedir. Bilgi teknolojilerinde

¹⁹ C. Hales ve A. Klidas., "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 2006, 89

²⁰ Ian Cunningham, Jeff Hyman ve Chris Baldry, "Empowerment: The Power to Do What", *Industrial Relations Journal*, 27(2), 1996, 144

²¹ Margaret Erstad, "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325

²² Doğan, 167

²³ Doğan, 183

yaşanan hızlı gelişmeler de örgütteki astların güçlendirilmesi zorunluluğunu getirmektedir.²⁴

Petter vd. güçlendirme terimini daha kavramsal boyutta tanımlayarak, bu kavramı yedi boyutta incelemiştir. Tablo 1.1’ de özetlenen bu yedi boyut sırasıyla güç, karar verebilme, enformasyon, otonomi, girişim ve yaratıcılık, bilgi ve beceri ile sorumluluktur. Güçlendirmenin temeli, gücün sadece üst yönetimde bulundurulmaması, bunun yerine en üstten altlara doğru transferinin sağlanması olarak düşünülmektedir. Çoğu tanım, sadece bu boyuta odaklanmaktadır. Güçlendirmenin ikinci ve belki de en önemli boyutlarından birisi ise karar vermektir ki bunun için diğer üç önemli boyut olan enformasyon, bilgi ve beceriye olan ihtiyaç vardır. Son olarak bireyin işini yaparken otonomi, sorumluluk ile girişkenlik ve yaratıcılığa sahip olması da güçlendirmenin diğer önemli boyutlarıdır.²⁵

Tablo 1.1. Güçlendirmenin Boyutları

<i>Güç</i>	Yöneticilerin, astlarının işlerini tamamlayabilmelerine imkân sağlayan gücü onlara sunmaları gerekmektedir.
<i>Karar Vermek</i>	Güçlendirilen astlar, karar verebilme imkânına sahip olmalıdırlar.
<i>Enformasyon</i>	Astlar, sürdürdükleri işleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
<i>Otonomi</i>	Karar verebilmek için güçlendirilmiş astlar, üstlerinin yokluğunda otonomiye sahip olmalıdırlar.
<i>Girişkenlik ve Yaratıcılık</i>	Güçlendirilen astlar, ortaya çıkan problemlerin üstesinden girişimci ve yaratıcı yollar bularak gelebilirler.
<i>Bilgi ve Beceri</i>	Tam olarak güçlendirilmek için astlar, kendi sorumluluklarındaki işleri yürütürken yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar.
<i>Sorumluluk</i>	Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerine verilecek anlamlı bir sorumluluk vasıtasıyla diğerlerine karşı hesap verebilir olmalıdırlar.

Kaynak: John Petter, Patricia Byrnes, Do-Lim Choi, Frank Fegan ve Randy Miller, “Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2002, Vol.12, No.4

²⁴ Koçel, 411-412

²⁵ John Petter, Patricia Byrnes, Do-Lim Choi, Frank Fegan ve Randy Miller, “Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 2002, 383-385

1.1.1. Güç Kavramı

Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından yani işini sahiplenmesi açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırarak, örgütsel başarı ve etkinliği arttıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini arttıracığı düşünülmektedir.

Güçlendirme kavramı içerisinde güç kavramını öncelikle tanımlamak faydalı olacaktır. Güç kavramı, toplumsal yaşam açısından en temel kavramlardan birisidir. Bu bağlamda güç kavramı, yıllardır süre gelen psikoloji, sosyoloji, felsefe ve antropoloji gibi disiplinlerin odağında bulunmaktadır.²⁶ Güç, bireyin kendisi dışında başka bir bireyin tutum ve davranışlarını kendi istediği yönde etkileme yeteneğidir. Başka bir deyişle başkalarını kontrol etme sürecidir. Kanter (1979) ise gücü; “bir kişinin amaçlarına ulaşmak ya da harekete geçmek için, ihtiyacı olanları elde etme, kaynakları harekete geçirme ve o amaca ulaşma yeteneği” olarak tanımlamaktadır.²⁷

Toplumsal yaşamda ya da örgütsel bazda, yatay veya dikey olarak gerçekleşebilen bir süreçtir. Güç kavramının tanımından karşımıza etkileme sözü çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu gücü kullanması, karşısındakini etkilemesine bağlıdır. Tutum veya davranışlarında değişmelere yönelen kişi, karşısındakinden etkilenmiş yani onun gücünü kabullenmiş demektir.²⁸ Güç ise dört ayrı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar, *pozisyon gücü*, *uzmanlık gücü*, *kişilik gücü* ve *kaynak gücü* olarak değerlendirilmektedir. Bireyler, sayılan bu kavramlar yönünden güçlendirilmiş ise kendini izleyenleri çok daha rahat etkileyebilecekler. Örgüt içinde sahip olduğu pozisyon, verilecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri, uzmanlıklarının arttırılması, bilgiye erişim ve bilginin paylaşımı, diğer kaynaklara ulaşma ve kullanma imkânının verilmesi ya da arttırılması ve bireyin kendine olan güvenin arttırılmasıyla bireyler güce sahip olurlar.²⁹

²⁶

A. Zaleznik, “Managers and leaders: Are they different?”, *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, 1998

²⁷

R.M. Kanter, “Power Failure In Management Circuits”, *Harvard Business Review*, 1979, 57(4), 65-75

²⁸

Güney, 243-244

²⁹

Koçel, 410-411

Güç kavramının diğer bazı kavramlarla da yakın ilişkisi vardır. Bunlar *otorite*, *yetki*, *kuvvet* ve *bağımlılık* kavramlarıdır. Örgütün yöneticiye verdiği bir hak olan *otorite*, örgüt içinde yöneticinin emir verme ve verdiği emirlerin gereklerinin yerine getirilmesinin beklenmesi anlamına gelmektedir. Burada önemli olan nokta, örgüt içinde astların, yöneticinin vermiş olduğu emirleri kabul edip yerine getirip, getirmemeleridir. Böylelikle otoritenin örgüt içinde gücün yasallaşmış biçimi olarak tanımlanmasına olanak sağlanmaktadır. Aslında otorite, örgüt içinde var olan hiyerarşik yapının içinde gizlidir. Otorite, hiyerarşik yapı gereği olarak ortaya çıkan ve belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru etkilme sürecini ifade etmektedir. Gücün kurumsallaştırılmış şeklidir. Güç, bir hak olmaktan çok herhangi bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise o şeyi yapabilme hakkıdır. Buna göre herhangi bir örgütte, yönetici veya liderin otorite sahibi olmasının, onun güç sahibi olmasını garantilemeyeceği söylenebilir. Yönetici, hiyerarşik yapıdaki yeri nedeniyle otoriteye sahip olacaktır ancak kendini izleyenlerin varlığı ve onları etkileyebilme durumuna göre güce sahip olacaktır.

Örgütlerde *yetki* kavramı ise bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal bir güç anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle yetki, örgüt içerisinde mevcut bulunan hiyerarşik düzen içinde otorite sahibi makamın temsil edilmesidir. Yapılan birçok araştırmada, yetki verilen bireyin örgüt içerisinde motive olduğu, dolayısıyla örgüt içinde verimliliğin olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Bunlara rağmen örgüt içinde hem otorite hem de yetki sahibi olan kişi, kendini izleyen astlarını etkileyemiyorsa o kişinin güce sahip olduğundan bahsedilemeyecektir.

Örgüt dâhilinde güce sahip olan kişinin emir ve talimatları, astlar tarafından uygulanıyorsa, bu gücün uygulanma biçimi de *kuvvet* kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kuvvet, gücün derecesini belirleyen bir durumdur. Ne kadar güce sahipsen yani ne kadar etkileyebiliyorsan o denli kuvvetlisin demektir.

Güç ile *bağımlılık* kavramları arasında da yakın ilişki vardır. Astın örgüt içinde üste bağımlılık derecesi, o üstün sahip olduğu gücün derecesini belirlemektedir. Bilgi ve kaynakların örgüt içinde dağılımının fazla olması, bilgiye erişim imkânının artması ve gücün kaynaklarına olan ulaşımın rahat olmasını sağlayacaktır. Böylece örgütteki bağımlılığı azaltacaktır. Tersî durumda ise örgüt içindeki bağımlılığın artması sonucu

ortaya çıkacaktır. Bağımlılığın fazla olduğu durumlarda, örgüt yöneticisi güçlü olurken, diğer durumlarda gücün azaldığı görülecektir.³⁰

1.1.2. Gücün Kaynakları

Örgütlerde yöneticilerin astlarını etkilemesi, onların gücü olarak ifade edilmektedir. Bu etkileme, örgüt içinde çeşitli kaynakların kullanılması ile elde edilmektedir. Gücün kaynakları ise sahip olunan gücün temelini neye dayandığını ifade etmektedir. Bu kaynakları kullanarak, kendilerini izleyenleri etkileyebilmek de ayrı bir yetenektir. Bunun nedeni, her bireyin gücün kaynaklarını aynı şekilde kullanmamasından kaynaklanmaktadır. Gücün kaynakları, ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından ele alınmıştır. Birey ve örgütlerin birbirleri arasındaki etkileşimlerden yola çıkılarak, yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) gücü ve bilgi/uzmanlık gücü olarak beş boyutta ele alınmıştır. Yönetimsel ilişkilerde örgütsel yapılarıdaki gücün kaynakları, pozisyona dayalı, uzmanlığa dayalı, karizmaya dayalı, ödüllendirmeye ve cezalandırmaya dayalı olarak sıralanabilir.³¹

Kişinin pozisyona dayalı gücünün kaynağı, örgüt içinde işgal ettiği mevki ya da makamıdır. Pozisyona dayalı veya resmiyete dayalı olan gücü, bireyin hem yetkisini hem de otoritesini içinde barındıran bir güç şeklini ifade etmektedir. Resmiyetten kaynaklanan güç durumunda, astlar üstlerinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunun ve sahip olunan makam ve mevki nedeniyle davranışlarını değiştirmek durumunda olduklarının bilincindedirler. Yöneticinin pozisyon gücü, astları üzerinde sahip olduğu yasal haklardan kaynaklanmaktadır.³²

Uzmanlığa dayalı gücün kaynağı, kişinin sahip olduğu bilgi, tecrübe, beceri ve yetenekleridir. Örgüt içinde yöneticilerin, astlarının gözünde bilgili ve tecrübeli olarak yer alması, çalışanların yöneticilerine olan güvenini arttırmaktadır. Yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle örgüt içinde çıkan herhangi bir sorunu rahatlıkla ve kısa zamanda çözebilmesi, astları nezdinde yöneticilerinin uzmanlığına olan güvenin

³⁰ Güney, 244-247

³¹ M.Murat Kızanıklı, Hakan Koç ve Arzu Kılıçlar, “Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2016, 495-496

³² Gümüştekin ve Emet, 92

derecesini arttıracaktır. İşlerin yerine getirilmesi için astlar, üstlerinin gerekli uzmanlığa sahip olduğunun farkında olacaklardır. Bu sayede örgüt içinde üst düzey yöneticilerin saygınlığı ve etkinlikleri artmakta, altında çalışanları etkilemeleri zor olmayacaktır.

Karizmaya dayalı güç ise kendilerini izleyenlerinin gözünde yüksek beğeniye sahip olunan bireylere has özelliktir. Karizma, etkileyici bir özellik olup, doğuştan gelir. Karizması olan bireylerin aurası yüksektir. Lider özellikli yöneticiler, karizmaya sahip olurlar ve izleyenlerini sahip olduğu kişisel özellikleriyle etkilerler. Karizmatik güce sahip üstler, astlarını rahatlıkla etkileme yeteneğine sahiptirler. Etkilediği bireyler, üstlerine benzeme eğilimindedirler. Bu nedenle, kendileri için bir nevi idol olarak görünen üstlerinin gücünü rahatlıkla kabulleneceklerdir.

Toplu yaşamın başlangıcından itibaren gruplarda, örgütlerde veya topluluklarda var olan ve insanları etkilemenin en çok kullanılan kaynaklarından bir tanesi, ödüllendirme ya da cezalandırmaya dayalı gücün kullanımıdır. Ücret artışı, terfi ettirme, çalışma şartlarını iyileştirme gibi uygulamalar ödüllendirmeye dayalı güce örneklerdir. İşgörenler istenmeyen davranış ve tutum sergilediklerinde, cezalandırma yöntemi ile etkilemek de yaygın kullanılan bir uygulamadır. Bu yöntem de ödüllendirme gibi insanlar üzerinde etkilidir. İstenmeyen uygulamaların sonlandırılması için etkilidir. Kullanılan bu gücün kaynağında ise korku vardır. İş yaşamında oldukça fazla kullanılan bu uygulama, gücün kaynaklarındandır. Ücrette kesintiye gitme, unvanını aşağıya çekme cezalandırmaya dayalı gücün örneklerindendir.³³

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Personel güçlendirme kavramının geçmişinin çok da eskilere gitmemesi nedeniyle örgütsel ilişkilerde kullanılırken, söz konusu kavram başka bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları her ne kadar güçlendirme kavramıyla çok fazla benzerlikler gösterse de aslında içerikler incelendiğinde, belirgin farklılıkların var olduğu ve kavramların karışmaması adına farklılıkların değerlendirmeye tabi tutulmasının önemli olduğu bilinmelidir.

³³
Güney, 247-249

1.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki, bir başka kişiye herhangi bir şeyi yaptırma hakkıdır. Bir başka ifadeyle örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçlara ulaşılması için belirlenmiş görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkıdır. Yetki, bireyin kendisi dışındaki birine iş yaptırma hakkı iken güç ise başkalarını etkileme yeteneğidir. Yetkinin kaynağı otorite, gücün kaynağı ise kapasitedir.³⁴

Yetki devri kavramı, örgüt içindeki bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisinin tekelinde bulunan karar verme ve bu bağlamda yaptırım uygulama hakkını belirli koşullar altında kendi isteğiyle örgüt içindeki astlarına devretmesi ve gerek gördüğü durumlarda tekrar geriye almasıdır. Devredilen bu hak, istenildiği zaman geriye alınmaktadır. Burada dikkat çekilen husus, yöneticinin kendisinin tasarrufunda bulunan herhangi bir konudaki seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, bu hakkı bir astına devretmesidir.

Güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bu uygulamanın amacı, çalışanı sahip olduğu çeşitli özellikleri itibarıyla daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. Örgütteki daha üst pozisyondaki yöneticilere oranla işi daha iyi bilmesi nedeniyle, işi yapan kişinin işin sahibi haline getirilmesi söz konusu olmaktadır. Aslında güçlendirmenin içinde yetki devri boyutu da vardır. İşle ilgili karar verme yetkisinin devri söz konusu olması nedeniyle yetki devri terimi ile güçlendirme birbirleriyle karıştırılmaktadır. Hâlbuki yetki devrinde sadece karar verme yetkisi asta verilirken bu yetki tekrardan geri alınabilecektir. Bu yetki verilirken sorumluluk halen yöneticide bulunmaktadır. Bununla birlikte güçlendirme ile işi yapanın işin sahibi olması amaçlandığı için iş hakkında karar verme yetkisinin yanında sorumluluğun da o kişide bulunmasına dikkat çekilmektedir. Güçlendirme kavramının içinde aynı zamanda yetki devri boyutu da bulunmaktadır.³⁵

Örgütlerde yetki devrinin uygulanması, örgüt içindeki etkinliğin ve verimliliğin elde edilmesi için önemli olsa da sadece yetki devrinin varlığı bunlar için yeterli olmayacaktır. Yetki devri yapılan birey, güçlendirildiği takdirde, yaptığı işe ilişkin sahip

³⁴

Ceren Giderler Atalay, *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2009, 14

³⁵

Koçel, 410

olduğu uzmanlıkla iş hakkındaki fırsatları görüp, inisiyatif kullanıp kararlar verebilecektir. Güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki, hem de işin sonucundan doğacak ve katlanılacak olan sorumluluk işi yürüten personele ait olacaktır.³⁶

1.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Çalışanların örgüt içinde yönetici ile birlikte karar verme sürecine katılmaları, katılımcı yönetim ya da yönetime katılma kavramını ifade etmektedir. Karar vermeye katılım süreci aslında tam bir katılım olmaktan ziyade kısmi bir katılımı ifade etmektedir. Çalışanların karar verme faaliyetleri anlamında katıldıkları bu yönetsel süreç, zaten güçlendirmeyi ifade etmektedir.³⁷

Yönetime katılımda, çalışanlar, karar verme süreçlerine bir yere kadar ve kendilerine imkân verildiği oranda katılırken, güçlendirme söz konusu olduğu zaman çalışanlar, sürekli olarak karar verme ve problemlerin çözüm süreçlerinin içindedirler. Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Yönetimin kararlarına katılım ile birlikte personel motive edilmiş olmaktadır. Ayrıca alınan kararların kalitesinin iyileştirilmesi, bireysel ve örgütsel amaçların bir araya gelerek dengelenmesi sonucunda, örgütün verimliliğinin artması, personel devir hızının azalması, örgüt içinde ortaya çıkabilecek olan çatışmaların önlenmesi sağlanmaktadır.³⁸

Yönetime ya da kararlara katılma üç önemli özelliğe sahiptir³⁹ :

- Örgüt dâhilinde alt yönetim kademeleri veya çalışanlar, örgütün politikası ve örgütün yönetimi konusundaki kararlara katılmaktadırlar.
- Kararlara katılan bireyler, örgüt içindeki böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaktadırlar.

³⁶

Nilüfer Şahin, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2007, 5-6

³⁷

David Collins, "Control and Isolation in the Management of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 4(2), 1996, 33

³⁸

Şahin, 6

³⁹

Eren, 401

- Yönetici (veya işveren) ile personel arasında bir diyalog ortamının var olması ile birlikte işbirliğinin geliştirilmesi ve örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına sahip olması sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt yönetsel etkinliğe ve verimliliğe kavuşabilmektedir.

Katılım, güçlendirmenin örgüt içinde var olmasının ön koşullarından birisi iken güçlendirmenin kendisi değildir. Tek başına güçlendirmenin elde edilmesini sağlamaz. Personellerin karar verme sürecine katılma arzusu, katılımın derecesini belirleyecektir. Katılım kavramının iki önemli ve temel değişkeni, personel ve örgüttür. Katılım sürecinde olan personelin kararlara aktif olarak katılması ve örgütün de bunu kabullenmesi söz konusu iken güçlendirmede ise bunun da ilerisinde kararların uygulamaya dökülüşü aşamasında da personelin aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Dolayısıyla güçlendirmenin var olduğu örgütlerde "güçlendirilmiş personel" ve "güçlendirilmiş örgüt" olguları yatmaktadır.⁴⁰ Bu şekilde güçlendirilmiş örgüt, yüksek çıktı düzeyine ulaşır, yüksek kaliteyi elde eder, yaratıcılık ve yenilikçiliği örgüt geneline yayar. Güçlendirilmiş personel için ise kendini gerçekleştirme ve kabul görme gibi psikolojik ihtiyaçları ön plandadır. Sonuçta hem örgüt hem de personel birlikte fayda sağlamaktadır. Örgüt çalışanları, örgütteki sağlanan güçlendirme sayesinde kendilerinin aldıkları ya da alınmasında etkili oldukları kararları kabullenmede ve uygulamaya koyup sonucu elde etmede çok daha başarılı olmaktadırlar. Bu da örgütün faaliyetlerine yansımaktadır.⁴¹ Bu bakımdan örgütlerde personel güçlendirme ile katılımcı yönetim birbirlerine benzemektedir. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturularak, kararlara örgüt çalışanlarının katılımının sağlanması ve bu sayede örgütlerdeki problemlerin çözümünde etkinliğin artırılması yönünden de personel güçlendirme ile yönetime katılım kavramları birbirlerine benzemektedir. Örgütsel süreçlere katılım açısından bu iki kavram birbirlerinden ayrılmaktadır. Yönetime katılım söz konusu olduğunda, örgüt çalışanları, kendilerine verilen imkân ölçüsünde karar süreçlerine katılabiliyorken, güçlendirme söz konusu olduğunda ise çalışanlar, karar sürecinin direkt içindedirler.

⁴⁰ Çavuş, 76-77

⁴¹ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2001, 324

Bunun nedeni, güçlendirme durumunda kararları alan bireylerin, bizzat işi yapan personel olmasından kaynaklanmaktadır.⁴²

Örgütte, yönetime katılımın varlığında nihai kararların alınması yöneticilere bağlı iken, güçlendirmenin olduğu durumlarda üst kademenin onayına ihtiyaç duyulmaksızın işle ilgili kararlar, işi yapan güçlendirilmiş bireyler tarafından alınabilmekte ve yine onlar tarafından uygulanabilmektedir. Dolayısıyla güçlendirme yönetime katılımı kapsamakta iken her katılım güçlendirmeyi içermeyebilir. Örgütlerde uygulanan yönetime katılım uygulamalarının bazı faydaları aşağıda sıralanmıştır.⁴³

- Yönetime katılımı birlikt personelin morali ve üretkenliği artar.
- Personelin iş tatmini artar.
- Personelin katılımıyla yönetim iyileşir.
- Kararlar daha iyi uygulanır.
- Örgütteki iletişimin etkisi artar.
- Örgütteki hiyerarşik ilişkiler olumlu yönde etkilenir.
- Bilginin örgütteki paylaşımı ve derlenmesi daha güvenilir ve kaliteli olmaktadır.
- Personelin örgütten beklentileri daha makul düzeye gelmektedir.
- Yönetime katılımı birlikt personelin motivasyonu artmakta, örgütsel etkinlik sağlanmaktadır.

1.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Bir veya birden çok insanı, belirli bir amaç doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanan *motivasyon*, örgütler için aslında oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt içindeki beşeri sermaye olan insan kaynağının performansının yükseltilmesi için uygun koşulların oluşturulması, eldeki insan kaynağının kontrolü ve gerektiğinde uygun şekilde yönlendirilmesi motivasyonun özüdür. Motivasyon söz konusu olduğunda, çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda

⁴² Güner Çöl, “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *E-İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 2004, 74

⁴³ Adrian Wilkinson, “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, 27(1), 1998, 44-45

yönlendirmek hedefken, güçlendirme söz konusu olduğunda amaç, çalışanların kendilerini yetiştirerek ve örgütün etkinliğinin sağlayarak başarıya ulaşılması için örgütün insan kaynağının gerekli kararları alabilmesidir. Güçlendirmede yine aktif olan personeldir. Motivasyonda ücret, terfi ve statünün elde edilmesi, disiplin gibi çalışanın zaafları ön plana çıkarken, güçlendirmede ise çalışanın sahip olabileceği yüksek derecede özgüven, kişinin kendini geliştirme arzusu, ilerleme arzusu, değişime açık olabilmesi, bağımsız çalışabilmesi, kişinin kendinin farkında olabilmesi ve kendini ifade edebilmesi gibi üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır.⁴⁴

Personel güçlendirme kavramı, yönetime katılma kavramı gibi motivasyon kavramı ile de yakından ilişkilidir. Fakat bu iki kavram, birbirlerinin aynısı değildir. Aksine birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadır. Personel güçlendirmenin var olduğu örgütlerde, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılması için astların motive edilmeleri gerekmektedir. Motivasyonda ise lider ya da yöneticiler ön plana çıkmaktadır ki onların insan kaynağıyla beraber örgüt için belirlediği vizyon son derece önemlidir. İnsan kaynağını motive eden unsurlar, ulaşılması gereken idealler ve sonucunda elde edilecek örgütün imajıdır.⁴⁵

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası ‘komuta ve kontrol’ iken cevabını aradığı soru, işletmeye yararlı olabilmesi için personele ne verilmesi gerektiği veya nasıl davranılması gerektiği ile ilgilidir. Burada hedeflenen amaç, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesidir. Bunun için cevabı aranılan soru, işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları daha etkin verebilmesi adına personel için nelerin yapılması gerektiği hakkındadır. Güçlendirmede bahsedilen bu yaklaşım, çalışanlara geleneksel personel yönetimi bakış açısı yerine stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşılması anlamını taşımaktadır.⁴⁶

⁴⁴ M. Turan Çuhadar, “Türk Kamu Yönetimindeki Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:25, 2005, 4

⁴⁵ Atalay, 35

⁴⁶ Gülfer Uzun, *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş. 'deki İnceleme*, (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, 9

1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, örgüt içinde planlama ile kontrol etme faaliyetlerinde astların sahip oldukları sorumluluklarının artırılmasıdır. Ayrıca belirli kısıtlamalar olsa da örgüt mensuplarının kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, çalışma yöntemlerini belirleme, iş yaparken kullanacakları malzeme, makine vb. seçme olanaklarını iş zenginleştirme sağlamaktadır. Aslında iş zenginleştirme ile astların işleri üzerinde kararlarını vermesi ve bu işler üzerindeki kontrollerinin artırılmasına odaklanılmaktadır.⁴⁷ Bu sayede iş zenginleştirme, personelin sorumluluklarının artmasını, mevcut yetkilerine ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini veya mevcut pozisyonunda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır.

İş zenginleştirme ile güçlendirme kavramları birbirlerine benzemekle birlikte aralarında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Güçlendirme, personelin kendisine sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme, personele değil işin bizzat kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır.
- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte iş zenginleştirme, hem birey hem de örgüt içindeki takımlar düzeyinde analizler yapmaktadır.
- İş zenginleştirme, örgütteki ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından direkt olarak etkilenir.
- Güçlendirme, bireylerin düşünceleri ile örgütsel faaliyetleri etkileme ve bunları yönlendirmesinde önemli derecede etkiye sahiptir. Bu etkilemenin boyutu, çalışanların işleri üzerindeki kontrollerine göre değişmektedir. Zenginleştirilmiş bir işte ise çalışanların stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok düşüktür.

⁴⁷

Linda Honold , “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 5(4), 1997, 203

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, bu kavramın yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Bu kavramlardan ayrı tek başına düşünülmesi mümkün değildir. Bununla birlikte güçlendirme kavramının sözü edilen bu kavramlardan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı olması ve uygulamaya geçirilmesinin daha zor olmasıdır.⁴⁸

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Örgüt dâhilinde güçlendirmenin sağlanabilmesi, işgörenlerin yeteneklerine güven duymaya ve bunun da ötesinde işgörenlerin kendi yeteneklerine güvenmelerine bağlıdır. Bu güvenin elde edilmesi, örgütteki yöneticilerin ve çalışanların birlikteliklerinin kurulması ile oluşmaktadır. Örgütte var olan güçlendirme modelindeki temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁹

- Öncelikle etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü, çift yönlü bir iletişimin kurulması ve bunun desteklenmesi gerekmektedir.
- Bazı kolektif hedefleri destekleyen ve politika gruplarını kapsayan bir model oluşturulmalıdır.
- Örgütün performans yönetimine ilişkin bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Güvenilir astların desteği önemlidir.
- Personelle ilişkiler anlamında, liderliğe profesyonel desteğin sunulması gereklidir.
- İnsan kaynakları içerisindeki stratejik amaçlara yönelik gelişimi izleyen ve ölçen bir sistem kurulmalıdır.

⁴⁸

Tuğba Demir, Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2013, 17-20

⁴⁹

Michele Darling, "Empowerment: Myth or Reality", *Vital Speeches of the Day*, 62(15), 1996, 477

Güçlendirme kavramı ele alındığında, bu modelin üç önemli unsurunun yönetici, personel ve örgüt olduğu dikkat çekmektedir.

1.3.1. Personel Güçlendirmenin Yönetici Unsuru

Personeli güçlendirmenin en önemli ayağı yönetici unsurudur. Güçlendirmenin sağlanabilmesi ve uygulanabilmesi açısından en önemli etki, yöneticilerin tutum ve davranışları ile onların yönetim tarzlarıdır. Örgütte vizyon ve misyonu iyi bir şekilde tanımlayan ve astlarına aktarabilen bir yöneticinin varlığı, güçlendirmenin oluşması açısından önemlidir. Personeli önemseyen, ona değer veren bir misyona yer veren, bu anlamda örgütteki astların rollerini vurgulayan ve bunu onlarla paylaşan yönetici güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler. Personelini motive ve teşvik eden, yapacakları işlerle ilgili olarak onları heyecanlandıran yöneticiler, güçlendirmeyi sağlama imkânına kavuşacaktır. Örgütlerde yöneticilerin, örgüt faaliyetlerinin devamı noktasında işlerin yapılabilmesi için astlarına var olan gücünü devretmesi yeterli olacaktır. Bununla birlikte güçlendirmenin artan ve gelişen bir güç olduğu ve diğer kavramlarla etkileşim içinde olan bir süreç olduğu da görülmektedir.⁵⁰

Yöneticinin örgüt içinde sahip olduğu bazı özellikler, personel güçlendirmeyi etkileyecektir. Altında çalışanların kendisine olan güvenlerini kazanması ve aralarında karşılıklı bir güveni oluşturması, örgüt içinde personel güçlendirmenin oluşmasını sağlayacaktır. Örgüt içinde sağlanan karşılıklı güven, örgütteki yöneticiye bağlılığı beraberinde getirecektir. Fikirlerin rahatça aktarılabilirdiği bir tartışma ortamının varlığı, oluşturulan güven ortamı ile beraber personel güçlendirmenin örgüte yayılmasını sağlayabilecektir. Güven, hemen bir anda oluşmayacağına göre gerekli olan güvenin sağlanması için belirli bir sürecin geçmesi beklenmektedir. Katılımcı ve bilginin örgüt içinde paylaşıldığı bir ortamı hazırlayan bir yönetici, örgüt içinde güçlendirme için gerekli olan karşılıklı güvenin örgüte yerleşmesini sağlayarak, personel güçlendirmeyi hızlandırabilir. Örgüt içinde güçlendirme sürecinin başarıyla sağlanabilmesi için yöneticilerin hem birey olarak hem de yönetici olarak etkileri Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

⁵⁰

Kay Greasley, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew D.F. Price, “Employee Perceptions of Empowerment”, *Employee Relations*, 27(4), 2005, 357

Tablo 1.2 Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Etkileri

- Örgütte paylaşılan bir vizyon oluşturulması
- Örgütte üst yönetimin desteğinin sağlanması
- Örgütte takımlar veya geçici grupların oluşturulması ve kullanılması
- Dış etkilere karşı cevap verilebilmesi ve çevreyi sürekli olarak gözlemleyebilmek için stratejiler geliştirilmesi
- İş birliği ortamının oluşturulabilmesi için işlerin yeniden tasarlanması
- İş zenginleştirmenin kullanılması
- Yaratıcı danışmanlık, beraber düşünebilme, rol modellik, koçluk ve mentorlüğün kullanılması
- Kazan-kaybet davranışlarının yerine kazan-kazan davranışlarının oluşturduğu ödül sisteminin geliştirilmesi
- Örgütün temel amaçlarının tanımlanması ve bunların iletilmesi

Kaynak: Linda Honold, A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 1997, Vol.5, No.4, 202-212.

Örgütteki personel güçlendirme sürecinde, yöneticilerin kendi başarısını görme ve geliştirme noktasında fırsatlara dikkat etmesi ve süreci doğru okuması gerekmektedir. Yöneticilerin güçlendirme sürecine katılması ve anlaması, tek başına sürecin başarısı için yeterli değildir. Yönetici, sürekli olarak eğitim faaliyetleri ve örgütteki iletişim kanalları aracılığı ile katılımı sağlamalıdır ki güçlendirme sürecine katılıp, bu süreci anlayabilsin.⁵¹

Örgüt içinde iş yapma sürecinde hata yapma korkusunu, örgüt mensuplarını teşvik ederek ve motivasyon yaratarak ortadan kaldıran yönetici, bu sayede personelin risk alabilmesini sağlayacak ve onları güçlendirerek kendi kapasitelerini görmelerine imkân verecektir. Örgüt çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kendilerini geliştirmesini sağlayan yönetici, başarısızlık korkusunu ortadan kaldırarak, güçlendirme ortamını hazırlayacaktır. Risk almaya teşvik edilen personel, başarısızlık korkusunun üstesinden gelmiş olacak ve karar verme yetenekleri gelişmiş olacaktır. Örgüt içindeki

⁵¹

Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004, 224

başarı ve başarısızlığı görerek, bunu fırsata dönüştürebilen örgüt yöneticisi güçlendirmeyi de etkileyecektir.⁵²

Örgüt içinde çalışanlarına performansı konusunda geri bildirim veren yönetici, güçlendirmeyi olumlu etkileyecektir. Bu durum, çalışanın yaptığı ve örgüte olan katkısının farkında olmasını sağlayarak, kendini iyi hissetmesine, örgüte faydalı olduğunu görmesine ve gelecek görevlere açık olmasına imkân sağlayacaktır. Personeli güçlendirme uygulamalarında güçlendirmeyi olumlu olarak etkileyecek yararlı ve doğru bir geri bildirimin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Yararlı ve doğru bir geri bildirimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁵³

- Geri bildirim, zamanında olmalıdır.
- Geri bildirim, dengeli olmalıdır.
- Geri bildirim, objektif olmalıdır.
- Geri bildirim, pozitif olmalıdır.
- Geri bildirim, belirli ve açık olmalıdır.
- Geri bildirim, kişiye değil davranışa odaklanmalıdır.
- Belirli davranışlar/durumlar hakkında olmalı, genelleme yapılmamalıdır.
- Bilgiyi paylaşmalıdır.
- Uygun bir ortamda yapılmalıdır.
- Gizli olmamalı ve anlamsız konuşmalar arasında verilmemelidir.
- Başkaları vasıtasıyla yapılmamalıdır.

1.3.2. Personel Güçlendirmenin Personel Unsuru

Günümüzde işgören, örgüt için gerekli en önemli unsurlardan biridir. İş en iyi bilen o işi bizzat yapan olduğunu kabul eden güçlendirmedeki amaç, işi yapan bireye işini yaparken özgürlüğün sunulması, kararlara katılımının sağlanması yani bireyin işin

⁵² İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynağı Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Ankara 2004, 401

⁵³ Çavuş, 2006, s.45-47

sahibi haline gelmesinin sağlanmasıdır. Kendini güçlendirilmiş hissedene birey, kendini değerli görecektir, örgütün amaçlarına ulaşmasında rol almak isteyecektir.⁵⁴ Güçlendirme kavramının örgüt içinde var olması ve derecesi, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının karşılıklı ilişkisine bağlıdır. Her ne kadar yöneticinin tutum ve davranışları güçlendirmeyi doğrudan etkileyen en önemli unsurmuş gibi dursa da örgüt personeli de güçlendirme konusunda direkt olarak hedef alınan önemli bir unsurdur. Böylece bu karşılıklı ilişki ve bundan ortaya çıkan etkileşim devam ettiği sürece güçlendirme var olacaktır. Örgütün yöneticileri sadece güçlendirmeyi istediği için örgüt personeli kendisini birden güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Personelin sürecin içinde olmadığı durumda, güçlendirme sağlanamayacaktır. Güçlendirilmiş çalışanın sürdürmekte olduğu işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğu algısına sahip olması, o bireyin örgüte bağlılığını da arttıracaktır.⁵⁵ Bağlılığı artan güçlendirilmiş çalışan ise değişimlere daha fazla uyum sağlayacak, değişime karşı direnç gösterme olasılığı düşecektir.⁵⁶ Personelin, yöneticinin kendisine sunmuş olduğu güçlendirmeyi kabullenebilmesi için bazı özelliklerin sağlanmış olması da gerekmektedir.

Güçlendirilmeye başlanılmadan önce personel hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Hangi personelin güçlendirileceği önemlidir. Dolayısıyla kimin güçlendirileceği hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Güçlendirilmesi düşünülen personelin bilgi düzeyi, mensubu olduğu örgütü ve kariyeri hakkında beklentileri, güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin verilerin toplanması önemlidir. Personelle olan iletişim de güçlendirmeyi etkilemektedir. Personelden alınan geribildirim kalitesi güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Bu sayılanların öğrenilmesi, personelin örgüte nasıl baktığı ve örgütü ne kadar iyi tanıdığı yani güçlendirilecek personelin doğru kişi mi yoksa yanlış kişi mi olduğu sorusunun cevabı açısından önemlidir.

Doğru personelin bulunması, bireyin örgütü tanımasının yanında örgüte ilişkin vereceği kararlar bakımından da önemlidir. Güçlendirilmesi düşünülen bireyin, yetkileri arttırılacağı için sahip olacağı bu yetkilerle birlikte örgütün performansını etkileyecek

⁵⁴ Gümüştekin ve Emet, 114

⁵⁵ Alan B. Henkin ve Dennis B. Marchiori, "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 2003, 276

⁵⁶ Conrad Lashley, "Towards an Understand of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 1995, 30

kararlar vermesi beklenecektir. Personelin özgüveninin zayıf olması, kararların alınma zamanlamasını ve derecesini etkileyecektir. Bu durum, seçilecek personelin önemini göstermektedir. Güçlendirilmesi düşünülen personelin bu durumu kabullenmesi önemlidir. Birey belki de bu tür bir seçimi istemeyebilir. Kendisine verilecek sorumluluğu yüklenmek istemeyebilir. Verilecek ilave yetkilerle artacak iş yükünün sorumluluklarını arttıracığını ve bu stresin üstesinden gelemeyeceğini düşünebilir. Kendini geliştirme arzusu olmayan, değişime karşı mesafeli olan bireylerin güçlendirilmesi, personeli olumsuz ruh haline sevk edebilir. Bu bakımdan her personelin güçlendirilmesi aynı sonucu vermeyebilir.⁵⁷

Güçlendirme, çalışanlara kendilerinin yalnız bırakılmadığı inancını ve yöneticilerin tek başlarına karar vermelerine gerek kalmadan problemlerin üstesinden gelebileceklerine dair kendilerine olan güveni kazandırmaktadır. İşleri hakkında karar verebilme imkânının kendilerine sunulması, çalışanların güçlendirilme algısını arttıracaktır. Kendilerine güvenildiği ve işlerini özgürce yapabileceklerine dair izin verildiği için karar verme fırsatına sahip olduklarını ve yetkin bir çalışan olduklarını hissedeceklerdir. İş bizzat yapan kendileri olacakları için günlük kararları en iyi verebilecek kişiler olduklarını düşüneceklerdir. Karar verebilmek ya da bu faaliyetlere iştirak edebilmek, çalışanlara güçlendirme hissini verecektir. Aynı zamanda verimliliği de beraberinde arttıracaktır.⁵⁸

Güçlendirilen personel, kendisine verilen yetkilerin sayesinde ilave bilgi ve yeteneklere kavuşacaktır. Örgütün devamlılığı açısından önemli olan bazı bilgilere erişme imkânına sahip olacaktır. Bu bilgiler aşağıda belirtilmektedir⁵⁹ :

- Güçlendirilen personel, örgütün performansına ilişkin bilgiye sahip olacaktır.
- Personel, örgütün performansına bağlı olarak ödüllendirilecektir.
- Güçlendirilen personel, örgütün amaçlarını elde edecek bilgi ve yeteneğe sahip olacaktır.

⁵⁷ Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 2003, 136

⁵⁸ Greasley vd., 363

⁵⁹ Bowen, 32

- Güçlendirilen personel, örgütün yönünü ve performansını etkileyebilecek önemli kararları alabilme gücüne sahip olacaktır.

1.3.3. Personel Güçlendirmenin Örgüt Unsuru

Organizasyonun yapısı ve yönetim tarzı, örgütteki güçlendirme üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etki ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir ⁶⁰ :

- Örgütün basık bir yapıda olması ile güçlendirme olumlu olarak etkilenmektedir. Bu basık yapı sayesinde örgüt yöneticileri ile astları arasında iletişimin filtrelenmesinin önüne geçilmiş olacaktır. İletişimin özgür hale getirilmesiyle yalın bir organizasyon yapısına kavuşulacak ve güçlendirmeyi destekleyen bir ortam elde edilmiş olacaktır. Otokratik ve hiyerarşik yapıda olan bir örgütte, personelin katılımı ve onun katkısı oldukça sınırlı olacaktır. ⁶¹
- İş tanımları ve örgüt içi işleyişe ait prosedürlerin örgütteki katılımcılığa imkân verecek şekilde organize edilmesi, güçlendirmeyi olumlu olarak etkileyecektir. Örgüt içinde sağlanabilecek çalışma esnekliği ile birlikte güçlendirme için olumlu bir ortam sağlanacaktır. Esnek çalışma koşulları ile örgütte personele inisiyatif kullanma imkânı verilecektir. Bu da yöneticilere “denetleyerek yönetme” yerine “sorumluluk alanı belirleyerek yönetme” imkânı verecektir. ⁶²
- Örgütün vizyon ve misyonunun açık bir şekilde ortaya konulması ve bunun personelle paylaşılması, güçlendirmeyi hızlandırır. Vizyonu ve misyonu örgütteki astlarla paylaşmak, astların işleri sahiplenmelerini ve örgütü kendisiyle özdeşleştirmesini sağlamaktadır.
- Örgütte güçlendirilmiş davranışların teşvik edilmesi hatta buna yönelik ödüllendirme sisteminin varlığı, güçlendirmeyi olumlu olarak etkileyecektir. Kişileri övmek, onların güvenlerinin yerine gelmesini sağlayacaktır. Bireylerin motive edilmesi ve teşvik edilmesi, onlar için önemli bir ödül olacaktır. Motive edilmesinin en önemli yolu, onu başkalarına tanıtmak ve onun başkaları

⁶⁰ Koçel, 412-413

⁶¹ Doğan, 33

⁶² Çavuş, 47

tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Başkalarının önünde kişinin övülmesi hatta yüceltilmesi ile personel güçlendirmenin çok hızlı bir şekilde örgüt içinde yerleşmesi sağlanacaktır.⁶³ Bu sayılanlar nedeniyle örgüt yöneticileri tarafından yapılan teşvik, destek ve motive edici faaliyetler, örgütteki astların çabuk motive olmalarını, ikna olmalarını böylece verilen yetkilerle beraber güvensizliğin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

- Örgüt içi bilgi paylaşımının varlığı, güçlendirmeyi olumlu etkileyecektir. Bilgi, güçlendirme için kilit bir role sahiptir. Bilgiye sahip olmak, her birey için güce açılan bir kapıdır. Bilgi, kendi başına yeterli olmasa bile, değişimi de sağlayacak önemli bir güçtür. Bundan dolayı bilgilendirmenin yapılacağı zamanlama da personel güçlendirme açısından önemlidir.⁶⁴ Bilginin bu denli öneme sahip olması ise bilgiyi elinde bulunduranların güce sahip olmasını sağlamaktadır. Bilginin organizasyon içinde paylaşılması, personel güçlendirme için kilit roldedir. Astlar, bilgiye ulaşmayı kendilerinden istenen görevi sorunsuz ve hızlı bir şekilde ifa etmek için istemektedirler.⁶⁵
- Örgütte eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi, güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Örgüt çalışanlarına verilen eğitim, onların kendilerinden daha emin olmalarını ve böylece kendilerini daha bilgili, daha yetenekli ve daha motive hissetmelerini sağlayacaktır. Edindikleri bu yetenekler ise organizasyondaki yaptıkları işlerini daha az hatayla, daha hızlı, etkin ve verimli yapmalarına olanak sağlayacaktır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle organizasyonun hedeflediği durum, personelin, organizasyonun amacıyla paralel olacak şekilde örgütçe istenen seviyeye ulaşmasının sağlanmasıdır.⁶⁶
- Kaliteli, donanımlı ve yetkin personelin örgüte kazandırılması, güçlendirme üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

⁶³ Doğan, 28

⁶⁴ Çavuş, 49

⁶⁵ W. Alan Randolph, "Re-thinking Empowerment: Why is It So Hard to Achieve", *Organizational Dynamics*, 29(2), 2000, 103

⁶⁶ Çavuş, 50

- Personelin salt çalışma saatlerinin değil, tüm kişiliğinin ele alınması güçlendirmeyi etkiler.

Örgüt nezdinde personelin güçlendirilmesinin temel unsurlarından birisi de örgütteki çalışanların ya da astların üstlerine güvenebilmesidir. Güvenin olmadığı veya eksik olduğu durumlarda, güçlendirmenin varlığından söz etmek mümkün değildir. Örgüt genelinde güçlü bir güven duygusunun oluşturulması elbette ki kısa zamanda olmayacaktır. Bu duygunun tesis edilmesi, zaman alacaktır. Astlara karşı söylenen basit ifadeler, onların güvenini kazanmak için yeterli olmayacaktır. Güvenin olmadığı durumda ise güçlendirme var olamaz. Organizasyonun iyi yapılandırılmış olması ve güvenin organizasyon genelinde yayılmış olması, örgüt içinde personel güçlendirmenin oluşmasına imkân verecektir.⁶⁷

1.4. ÖRGÜTLERDE UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgütte bulunan çalışanlar, sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve kapasitenin yeterli olduğu ve içinde bulundukları örgütün amaçları ile uyumlu olduğu takdirde yapmak durumunda oldukları görevlerin üstesinden gelebilirler. Bir yönetim faaliyeti olarak personel güçlendirme, direkt veya dolaylı olacak iki şekilde gerçekleşmektedir. Direkt model, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten çalışma grupları gibi daha fazla sorumluluğun bireyler tarafından üstlenildiği güçlendirme yöntemidir. Dolaylı model ise kalite çemberlerinden yönetim komitelerine kadar uzanan grupların yaygın varlığını gerektirmektedir. Bununla birlikte güçlendirme alanındaki yeniliklerin önemli kısmının direkt modelle birlikte sağlandığı belirtilmelidir.⁶⁸

1.4.1. Yönetime ve Kararlara Katılma Yoluyla Personel Güçlendirme

Katılım yoluyla güçlendirme, astların katılımı, onların örgüte olan katkılarının arttırılması, bağlılıklarının daha fazla olmasının sağlanması ve astlarla olan iletişimin

⁶⁷

Füsun Çınar, “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)”, 2005, (Erişim Tarihi: 5.3.2019), http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=764

⁶⁸

Rezaie Doulatabadi Hossein, Palangi Abdul Saleh, Abooei Mehrizi Iman ve Akbarzadeh Jaafar, “An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 2012, 256

arttırılması amacıyla yönetim tarafından başlatılan bir faaliyeti ifade etmektedir.⁶⁹ Örgütlerde, personeli güçlendirmenin en iyi yolu onları teşvik ederek kararlara katılımının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Bu nedenledir ki personel güçlendirme kavramı öncelikle katılım yoluyla yapılan güçlendirme ile ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda, personel güçlendirme kavramı, örgüt üyelerinin karar verirken bağımsız hareket edebilmelerinin zemininin hazırlanması ve bu durumun teşvik edilerek örgüt kültürüne yerleşmesinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰

İşgörenler, müşteri isteklerini yöneticilerinin kararlarına gerek kalmaksızın ve onları beklemeden inisiyatif kullanarak karşılayabildiği ölçüde katılım yoluyla güçlendirilmiş olacaktır.⁷¹ Örgütlerde katılımcı bir güçlendirme kültürünün sağlanması aşağıdaki koşulların sağlanması ile gerçekleşecektir⁷² :

- Örgütsel karar verme sürecine çalışanların istekli bir şekilde katılımlarının sağlanması
- Kalitenin elde edilmesi açısından çalışanların fikirlerine değer verilmesi
- Tüm çalışanların örgütün gelişimine katkıda bulunacakları varsayımının kabul edilmesi

Kararlara katılım yoluyla gerçekleşen güçlendirme, göreve ilişkin veya görevin ötesinde güçlendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Göreve ilişkin personel güçlendirme, iş hakkındaki acil ve anlık gerçekleşen konular ile ilgili olarak karar vermeye ilişkindir. Görev dışında görev kademesine bağlı kalmadan gerçekleşen güçlendirme ise örgüt personelinin, anlık ve rutin görevler dışında örgüt için önemli ve stratejik kararlar verilirken inisiyatif kullanabilmeleri noktasında desteklenmesi ile gerçekleşmektedir.

⁶⁹ Conrad Lashley, "Employee Empowerment in Services: A Framework For Anlysis", *Personnel Review*, 28(3), 1999, 176

⁷⁰ Gary D. Geroy, Phillip C. Wright veJoan Anderson, "The Strategic Empowerment Model", *Empowerment in Organizations*, 6(2), 1998, 15

⁷¹ Çöl, 70

⁷² Tracey Honeycutt Sigler ve Christine M. Pearson, "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5(1), 2000, 28

1.4.1.1. Görev Kademesine Göre Güçlendirme

Güçlendirme kavramı irdelendiğinde, 1970’lerde otonom çalışma gruplarında inisiyatif kullandırmaya imkân veren bir yöntem olarak düşünülürken, 1980’lerde ise güçlendirme, kalite çemberleri ile ilişkilendirilmekteydi. Yakın zamanda ise toplam kalite yönetimi, takım çalışması ve sürekli iyileştirme kavramları güçlendirme için düşünülmektedir.⁷³ Göreve katılım için ikincil konularda sorumluluk alma ve karar verilecek konulara ilişkin danışmanlık verme şeklinde bir açıklama getirilmektedir.⁷⁴ Örgüt dâhilinde verilecek kararların alınmasında, güçlendirilen personel için gerçekleştirilecek iki düzenlemeden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, karar verme yetkisi verilen çalışanların bulundukları grupların performansından ortaklaşa olarak sorumlu olacakları düzenlemelerdir. İkinci düzenlemede ise örgüt personeline bireysel karar verme yetkisi verilerek, bu kararların sonucundan dolayı bulundukları grubun değil bireysel olarak kendilerinin sorumlu tutulacağı düzenlemelerdir.⁷⁵ Göreve ilişkin güçlendirme kavramı, örgüt içinde çalışma grupları ve iş zenginleştirme yoluyla gerçekleşmektedir.

1.4.1.1.1. Çalışma Grupları

Göreve ilişkin güçlendirme, örgüt içinde kendini genel olarak çalışma grupları ile göstermektedir. Çalışma grupları, örgütlerde çıktının daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyetle elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun nedeni örgüt içinde kurulan çalışma grupları vasıtasıyla sorumluluğu, yetkiyi, gücü, ödülleri ve enerjiyi ortak olarak algılayan bireylerin ortaya koydukları sinerjinin örgütün hedeflerinin ötesinde sonuçlar ortaya koyabilmeleridir. Aslında çalışma grupları, kendilerine dâhil olan bireylerin performansını arttırmakta ve dolayısıyla kendilerinin ve örgütün başarısını geliştirmektedir.⁷⁶ Örgütler eğer başarılı olmak istiyorlarsa, örgüt yapısında yeniliğe

⁷³ M.Marchington, A.Wilkinson, *Direct Participation*, Oxford: Blackwell, 2000, 340

⁷⁴ J.F.Geary, *Task Participation: Employees’ Participation Enabled or Constrained?*, Oxford: Blackwell, 1994, 637

⁷⁵ Uzun, 21

⁷⁶ Barutçugil, 407

gitmeliler, rekabet avantajını elde edebilmek için astlarının yeteneklerinden daha fazla istifade etmelidirler. Yeniden yapılanmanın ve rekabet avantajının anahtarı da örgüt içinde kurulacak olan çalışma gruplarıdır. Çalışma gruplarının en önemli özellikleri, çok çabuk oluşturulabilmeleri ve yine kısa sürede dağılabilmeleri, konulara süratli bir biçimde odaklanabilmeleri, kararlara katılım noktasında üye motivasyonunu kolay arttırabilmeleridir. Çalışanların artan motivasyonu ve örgüte olan aidiyetin artması, örgütün rekabet edebilirliği, verimliliği ve ortaya koyduğu çıktının kalitesini arttıracaktır.

Çalışma gruplarının oluşumu, örgütte çalışanların bireysel fikirlerini özgürce sunabilecekleri bir birlikteliğin oluşturulabilmesi ile gerçekleşmektedir. Oluşturulan grup içinde her birey, diğerlerinin görüşlerine saygı duyacaktır. Oluşabilecek farklılıklar, yeni ürünlerin çıkmasını sağlayacaktır. Bunun için üyeler birbirlerine destek olacak, saygı duyacak ve güvenecektir. Kendi özgür iradeleriyle bir araya gelen çalışma grupları, örgütteki herhangi bir amir gözetiminde olabilecekleri gibi tamamıyla kendi kendilerini yöneten otonom gruplar şeklinde de olabilirler. Amaç, sağlanan bu özgür ortam ile birlikte verilen işin tamamlanmasıdır. Oluşturulan bu çalışma grupları, verilen işin tamamlanması için işin organize ediliş biçimine karar verir, grup içerisinde görev paylaşımı yapar, işin yapılması noktasındaki çalışma metotları ve iyileştirme yolları hakkında tartışır ve bu konulara ilişkin önerilerde bulunur. Otonom çalışan yani kendi kendini yöneten ekip veya takımların yaptıkları işlerin sınırlarına, görev alanlarına ve bu sınırlar içinde hangi şartlarda yetkilendirileceklerine örgüt yönetimleri karar verecektir.⁷⁷

Bu biçimdeki çalışma grupları aynı zamanda katılımcı olarak tanımlanmıştır. Güçlendirilmiş bu çalışma grupları, belirli sınırlar içinde olsa dahi çok çeşitli örgütsel konularda rahatlıkla çalışabilecekler ve kararlara katılım ile katkıda bulunabileceklerdir. Elbette örgüt yönetimi tarafından konulan sınırların ölçüsü, örgütte oluşturulan bu çalışma gruplarının örgüte verecekleri katkıyı belirleyecektir. Örgütün karar verme mekanizmalarına katkısı ya da etkileme gücü ne kadar fazla ise çalışma gruplarının hissedecekleri motivasyonla birlikte yapabilecekleri o denli fazla olacaktır.

Örgütte bulunan çalışma gruplarının yürüttükleri işlerin sonuca bağlanması için grup üyeleri, kendi içlerinde belirli kuralları ortaya koyarak, oluşturulan normları grup içinde özümserler. Bireyler, hem grup hem de örgüt dâhilinde belirlenen politikalara,

⁷⁷ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, 1.Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000, 142

ortaya konulan bu normlarla birlikte uyum sağlarlar. Kendilerine sağlanan imkânlarla birlikte personel güçlendirme dinamikleri geliştirebilirler, kararlar üzerindeki etkilerini arttırabilirler. Çalışma gruplarından istenenlerin elde edilebilmesi, örgütün bu gruplara sağlayacağı eğitim, iletişim vb. ihtiyaçların derecesine bağlı olacaktır.

1.4.1.1.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, örgüt içinde faaliyet, sorumluluk ve iletişim tarzının baştan aşağı yeniden yapılandırılması ve böylece çalışanlara belirli sınırlar içerisinde işlerini programlamalarına izin verilmesi ve iş üzerinde daha fazla bireysel denetim ve yetki tanımlanmasıdır. İşlerin giderek basitleşmesi ile rutin, monoton ve belki de sonucunda sıkıcı hale dönüşmesi, örgüt üyelerinde iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Bu tatminsizlik, devamında çalışanlarda stres ve yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır. Ayrıca bireylerde örgüt içinde devamsızlığa, işgücü devrine ve sonucunda örgüt çıktısının miktarında ve kalitesinde düşüslere neden olabilmektedir. Performans düşüşü, örgütün faaliyetlerinde bozulmalara sebep olabilmektedir. Örgütsel etkinliklere neden olan bu olumsuzlukların önüne geçmek, işin örgüt çalışanları için daha nitelikli hale getirilmesiyle sağlanabilir. İşin içeriğinin çalışanlara başarı ve kişisel gelişim imkânı sağlaması ve onlara daha çok sorumluluk yükleyerek, işlerin daha çekici hale getirilerek değiştirilmesi onlar açısından işin daha anlamlı ve nitelikli gelmesi ile sonuçlanacaktır. Bu amaçla iş zenginleştirme, işletmelerde önemli bir kullanım alanına kavuşmaktadır.⁷⁸

Örgütlerde, çalışanların sahip olduğu farklı yeteneklerini kullanabilmesi ve görevine önem verebilmesi, üst yönetim tarafından sağlanmışsa o örgütte iş zenginleştirmeden bahsedilebilir. Güçlendirmenin iş zenginleştirme şeklinde gerçekleşmesi, örgüt çalışanlarının kendilerini müşterilerinin yerlerine koymaları ve onları anlayabilmelerine, işletmenin değerlerini müşterilere yansıtmalarına ve belirlenmiş sınırlar içerisinde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için inisiyatif kullanmalarına bağlıdır. Göreve ilişkin yönetime katılımın bu tarzında, örgüt içinde sınırlı imkânları olsa bile çalışanlar, kendi kararlarını verebilme güçlerinin olmasını bekleyecekler ve bu gücü kullanmak isteyeceklerdir. Yaptıkları işlerin takipçisi

⁷⁸ Uzun, 25

olacaklardır. Bununla birlikte çalışanların örgütte verecekleri kararlar kontrole tabi tutulacak ve kararların tamamı kendilerine bırakılmayacaktır.⁷⁹

1.4.1.2. Görevin Ötesinde Katılım

Yönetime ve kararlara katılım yoluyla sağlanan güçlendirme, geleneksel olarak göreve ilişkin katılımın yanında yönetim tarafından yapılan, çalışanların görevlerinin ötesinde bir seviyede kararlara katılımda bulunabilmesini de kapsamaktadır. Görev kademesine bağlı kalmaksızın örgütte çalışanların daha stratejik kararlar üzerinde inisiyatif alabilmeleri ve dolayısıyla tecrübe kazanarak güçlendirilmesi ile gerçekleşmektedir.⁸⁰ Güçlendirmenin görevin dışında var olduğu yenilikler, Avrupa'da iş konseyleri ve çalışan yöneticilerin varlığı ile gerçekleşmektedir ve ortak karar alma vasıtasıyla örgütü yönlendiren mekanizmalardır. Çalışanların kontrolü, Avrupa'da daha yaygın bir yaklaşım tarzıdır ancak bunun yanında çalışanlar, işçi birliklerinin vasıtasıyla örgütün mülkiyetinin kontrolüne ortak olabilirler.

Örgütsel zorluklara rağmen ve çoğu çalışanın iş konseyi toplantılarına devam etmemesine veya denetçi heyetinin içinde bulunmamasına rağmen onların düşünceleri, temsil toplantılarında temsil edilir ve bazı kısıtların varlığı ile birlikte temsil toplantılarıyla onları etkileyecek kararlar hakkında etki etme imkânına sahip olurlar.

Temsil veya konsey kurulunun çoğunluğunu örgüt yöneticilerinin ve şirket sahiplerinin oluşturmaları durumunda, çalışanların örgütün kararları üzerinde etkili olabilmeleri çok mümkün olmamaktadır. Güçlendirme açısından ise çalışanlar güçlendirilirler ki örgütün karar mekanizmaları içinde yer edinebilsinler ve böylece kişisel tatmin duygusunu tadabilsinler.⁸¹

1.4.1.2.1. İş Konseyleri

Gelişmiş ülkelerde, örgütlerde oluşturulan iş konseyleri, işverenlerden planlanan gelişmeler hakkında çalışanlara detaylı bilgi vermelerini ve onlara iş hakkında

⁷⁹

Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Sayı:49, 1973, 168

⁸⁰

Conrad, 66

⁸¹

Uzun, 27-28

danışmalarını talep eder. Bu ülkelerde var olan yasalar gereği, iş konseyleri için tüm çalışanlar arasından seçim yapılarak konsey üyeleri seçilmektedir. Yine bu kanunlar gereği, konseylere örgüt ve içinde bulunduğu ekonomik gelişmeler hakkında bilgi alma hakkı verilmiştir. Konsey temsilcilerine işgücü planlamasına ait veriler hakkında da bilgi talep edilebilme hakkı tanınmıştır. Bunun karşılığında, çalışma yöntemleri, bu yöntemlerin alternatifleri, eğitim içerikleri, görev yapıları, örgüte ait yeni teknoloji planlamaları ve ihtiyaç fazlalığı gibi konular hakkında fikir bildirme hakkına sahiptirler. İş konseyleri, işveren ile görüşerek, eğitim ve işe almaya ilişkin konular, genel çalışma konuları vb. konular hakkında da örgüt kararlarına katılma hakkına sahiptirler. Bütün bunlara muhalif olabilecek hatta bunların varlığına karşı olabilecek işverenlerin ciddi müeyyidelerle karşılaşabileceği gerçeği de önemlidir. Böylelikle örgüt çalışanlarının hem bilgi sahibi olma hem de fikirlerini paylaşma imkânı yasal zemine oturtulmuştur.⁸²

1.4.1.2.2. İşçi Yöneticiler

İşçi yöneticiler kavramını 1970'lerde her ikisi de kamu sektörü örgütü olan İngiliz Çelik ve Posta İdareleri ortaya çıkartmıştır. Bunun ardından Bullock Komite (1977) ilave olarak, yönetimin üst seviyelerinde çalışanların temsil edilebilmesi görüşünü ortaya attı. Ancak komitenin bu önerisi, İngiliz işverenler tarafından büyük bir muhalefet ile karşılandı. 1979' da İşçi Parti Hükümeti'nin yerine Muhafazakâr Parti iktidara gelince bu önerilerin tamamı gündemden kaldırıldı. Avrupa Birliği'nce işçi yöneticiler ile ilgili olarak yasal bir zemin oluşturulmaya çalışıldıysa da teorik çalışmanın pratiğe geçmesinin kolay olmayacağı ve işçi yöneticiler kavramına henüz hazır olunmadığı düşüncesiyle geri durulmuştur. Uluslararası anlamda engellerin varlığı, uygulamanın hayata geçmesini zorlaştırıyordu. Özellikle Japonya'da çok ciddi engeller mevcuttu. Japon şirketleri, Avrupa Komisyonu'nun çalışanların şirketlerin üst organlarında belirli koşullar altında temsil edilebilmesi planına karşı önemli derecede muhalefette bulunmuşlardır. İngiltere'de, hükümette bulunduğu dönemde Muhafazakâr Parti Hükümeti, işçi yöneticiler fikrine sert muhalefette bulunmuş ve etkisinin olduğu diğer üye ülkelerle birlikte bu mevzuat değişikliğini yapmamakta direnmiştir. Hükümete karşın, bazı İngiliz şirketleri, yönetim literatürünün de etkisiyle örgütsel istikrarın

⁸²

Tony Royle, "Avoidance Strategies and German System of Co-Determination", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 1998, 1031-1032

sağlanmasına yönelik olarak söz konusu değişikliği kendi içlerinde uygulamaya başladılar. Aslında Avrupa Birliği üyesi ülkelerin büyük bir çoğunluğu zaten bu düzenlemeleri kendi şirket mevzuatlarına yerleştirmekte ve uygulamaktaydı.

İşçi yöneticiler kavramının destekleyicilerine göre, örgüt içinde çalışanların yönetim kademelerinde temsil edilmesi ile çalışanlar, stratejik kararların alınmasında önem kazanacaklar ve böylece örgüt çalışanlarının desteğini beraberinde getirecektir. Çalışanların bu tip önemli kararlara katılımları ile beraber örgüt tarafından alınacak kararların kalitesi de artabilecektir. Almanya örneğine bakıldığında, bu ülke sisteminin iki kademeli yönetim kurulundan oluştuğu ve çalışanların da yönetim kurullarında var olduğu görülmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından atanan ve bir işçi yöneticisini de içeren küçük bir yönetim kurulu, örgütün mevcut günlük faaliyetlerinden sorumlu iken işçi ve işveren yöneticilerini içeren denetleyici rolünde olan yönetim kurulu ise örgütün genel işleyişini gözden geçirmenin yanında örgütün tüm stratejik kararlarını da almaktaydı. Bununla birlikte işçi ve işveren yöneticilerinin sayıları arasındaki dengeyi kurmak için çeşitli düzenlemeler vardır.

İşçi yöneticilerinin yönetim kurullarında azınlıkta kaldığı durumlarda, bu tipteki yöneticilerin fonksiyonları ortak karar vermeden ziyade danışmanlık şeklinde kalmaktadır. Buna rağmen güçlendirmenin psikolojik yönü göz önüne alındığında, çalışan lehine gerçekleştirilen yasal değişiklikler, çalışanların motivasyonunu olumlu olarak etkileyebilecektir. Çalışanın katkısının stratejik anlamda örgütün başarısına anlamlı faydaları olduğu görüldüğünde, yapılan bu düzenlemeler, örgütün genelinde ortak bir güven duygusunun oluşması adına önemli bir araç olarak kullanabilmektedir.⁸³

1.4.1.2.3. Mülkiyet (Sahiplik) Yoluyla Katılım

Örgütün mülkiyet hakkının çalışanların da elinde bulunması yoluyla personel katılımının sağlandığı bu güçlendirme modelinde, mülkiyet hakkıyla beraber çalışanların örgüt kararlarında etkili olmalarının önü açılmış olacaktır. Mülkiyet hakkına sahip olan çalışanlar, örgütte güçlendirilmiş olacaktır. Örgütün sahipliği üzerinde hak elde eden örgüt personeli, yöneticilerinden gelebilecek baskılara daha dayanıklı olabilecekler hatta örgüt içinde yaşanabilecek bu ve benzeri durumların ortadan

⁸³ Royle, 1026-1030

kaldırılması için çalışmalar yapabileceklerdir. Şirketlerin hisselerinin çalışanlar da dâhil olarak değişik kişi ve kurumlara dağıtılmasıyla şirket mülkiyeti, birden fazla elde bulundurulmuş olacaktır. Ancak şirket hisselerinin çalışanların ellerinde olması, çalışanların kendi başlarına örgüt kararlarını kontrol altına almaları sonucunu doğurmamaktadır. Hatta şirket hisselerinin çoğunluğunu dahi çalışanlar ellerinde bulundursalar, yani şirketin çoğunluğunu temsil edebilecek seviyeye gelseler dahi bu mülkiyeti elinde bulundurma durumu, direkt olarak şirketin kontrol hakkına sahip olmasını beraberinde getirmeyecektir. Bununla birlikte komite sistemindeki çalışan temsilcileri gibi burada da çalışanların bazı kararlara katılma hakkı vardır. Aslında bu sisteme bakıldığında, çalışanlar her ne kadar mülkiyet hakkına sahip olsalar da yönetim üzerindeki etkisi çok da etkin değildir. Örgüt yönetiminin gücünün arttığı ve dolayısıyla örgüt yönetiminin talimatlarının daha baskın olduğu görülmektedir.⁸⁴

Örgüt çalışanları için mülkiyet yoluyla katılım, örgüt içinde kararlara katılımın temsilciler vasıtasıyla olması nedeniyle dolaylı bir katılım şeklindedir. Bu modelde, katılım şekli görevin ötesindedir çünkü çalışanların iletişim kanalları, örgütün ortakları adına kontrolü elinde bulunduran bazı yöneticiler üzerinden gerçekleşmektedir. Örgütün ortaklarının yöneticilere karşı müeyyide uygulaması zor olacaktır. Örneğin, ortakların genel müdür veya müdür tarzındaki üst düzey bir yöneticiyi görevden alması çok da kolay olmayacaktır.

Bu şekildeki personel güçlendirme yöntemi, örgüt içinde çeşitli şekillerde var olmaktadır. Örgütte, otonom çalışma gruplarında, görevlerini nasıl ifa edecekleri ve nasıl organize olacakları konularında çalışanların karar verebilmelerinin sağlanması, bu yöntemlerden birisidir. Örgüt hedeflerinin çalışanlar nezdinde kabul görmesi, yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine destek olması ve örgütte yeni fikirlerin üretilmesi için çalışanların katılım yoluyla güçlendirilmesi destek görmektedir. Grupların hedeflendiği güçlendirme formlarının yanında diğer bir güçlendirme tarzı daha sınırlı olmakla birlikte bireyleri hedeflemektedir. Çalışanların bireysel olarak eğitimler yoluyla geliştirilmeleri sağlanarak, yaptıkları işle alakalı kararlar vermeleri ve dolayısıyla güçlenmeleri hedeflenmektedir. Günlük ve rutinin dışında hizmetlerin verilmesi, onlara güven duygusunun aşılması, risk alabilmelerinin sağlanması ve

⁸⁴

Allan Flanders, Ruth Pomeranz ve Joan Woodward, *Experiment in Democracy: A Study of the John Lewis Partnership*, Faber, 1968, 183

örgüt içi iletişimin geliştirilmesi ile çalışanların güçlendirilmesi sağlanmaktadır. Örgüt içinde sağlanacak ödül sistemi ile güçlendirme pekiştirilecektir. Görev kademesinin ötesinde personelin dâhil olması ile yapılan güçlendirme ile çalışanlar, yine de örgüt yönetiminin kararları hakkında yorumda bulunma imkânına sahip olmaktadır. Her ne kadar çalışanlar doğrudan doğruya örgütün yönetiminde etkin olamasalar da temsil özelliğini barındıran görevin ötesindeki katılım imkânıyla birlikte çalışanların ortak çıkarlarının gözetildiği, kararların alınması sırasında örgüt çalışanlarının düşünüldüğü bir ortam oluşturulmaktadır.⁸⁵

1.4.2. Dâhil Olma Yoluyla Personel Güçlendirme

Güçlendirme, bazen karar verme yetkisini bölüştürmeyi ön plana koymaksızın çalışanları organizasyon faaliyetlerine dâhil etmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilerin örgüt içinde danışmanlık görevini yerine getirdiği sırada astlarının önerilerini dinlemesi ve onların önerileriyle birlikte katılımlarının sağlanması ile güçlendirme sağlanmış olacaktır. Güçlendirmenin bu şeklinde, yönetici, kararı yine kendisi vermeye devam edecektir. Bununla birlikte kendilerine bağlı astlarından alacakları bilgi ve önerilerle verecekleri kararlarından daha emin olacaklar ve daha güvenilir sonuç alacaklardır.

Örgüt, bu yöntemi kullanarak sağlayacağı güçlendirme ile çalışanlarının aidiyet ve sahiplik duygusunu arttıracak, duygusal olarak çalışanların kendisine bağlanmasını kolaylaştıracaktır. Hatta yapılan bir araştırmaya göre, örgütün üretimine yönelik yapılan yenilik uygulamaları ile faaliyetlere dâhil edilen çalışanların, örgüte daha bağlı hale geldikleri ve sonucunda güçlendikleri gösterilmiştir.⁸⁶ Güçlendirmenin bu yöntemi, ağırlıklı olarak bilgi verme ve danışmanlık yapma şeklinde olmaktadır. Görevin seviyesi ile ilgili sorunlar, örgütteki verimlilik ve kalite iyileştirmelerine ilişkin sınırlamalar ve müşteri memnuniyeti ile ilgili problemlerin çözülmesine bağlı olarak, güçlendirmenin bu modeli, hem temsilci hem de doğrudan olma özelliği gösterebilir. Bu modelde, yöneticiler, kararları verirken çalışanların önerilerini dinliyor olsalar da son kararı kendileri verdikleri için çalışanların gücü sınırlı olmaktadır. Çalışanların kararlara dâhil

⁸⁵ Uzun, 31-33

⁸⁶ N.Duru Ahanotou, "Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective", *Empowerment in Organizations*, 6(7), 1998, 63

olması, öneride bulunma ve iyileştirmelerin olabileceği konularla ilgili fikirlerini söyleme şeklindedir. Fakat sonuçta karar verme yetkisi yöneticilerin elinde bulunmaktadır.

1.4.2.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, örgüt içinde yapılan işle ilgili ortak konuların tartışıldığı, belirli aralıklarla bir araya gelinen gruplardır. Son yıllarda, örgütlerde yaşanan personel katılımının artışı ile mal ve hizmet kalitesindeki iyileşmelerin sonucu olarak, kalite çemberleri örgütlerde daha fazla uygulanmaktadır. Kalite çemberi kavramı, 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Ancak asıl olarak 1960’lı yıllarda Japon örgütlerinde, kendini göstermeye başlamıştır. İkinci dünya savaşının ardından, Japonlar ucuz ve kalitesiz malların üretimi ve ihracı konusunda sahip oldukları kötü şöhretlerini ortadan kaldırmak için kaliteye daha fazla önem vermişler, uluslararası pazarda rekabet avantajını elde etmeyi hedeflemişlerdir.

İşletmelerde bir araya gelen grupların oluşturduğu kalite çemberleri, genelde haftalık olacak şekilde düzenli olarak toplanırlar. Toplantıların süresi yaklaşık bir saattir. Katılan sayısı her yerde aynı değildir, Japonya’da ise en çok kullanılan sayı 5-10 arasındır.⁸⁷ Başında olan ve grubu yönlendiren bir üye olur ki bu birey konuya hâkim, eğitim gelişimi yeterli olan birisidir. Grubu koordine eden üye, örgütte diğer üyelere farklı bir birimden olabilir. Hatta bu yönlendirici, yönetim tarafından atanan bir amir veya müdür olabilir. Bu kişinin önemli özelliklerinden bir tanesi, kalite çemberinin iletişim kanalı gibi davranmasıdır. Örgütte var olan kalite çemberleri, örgütün verimliliği ile örgütün sunmuş olduğu çıktı yani mal ve hizmetin kalitesine ilişkin problemlerin çözümünün araştırıldığı yapılardır. Gerekli durumda, bu konularda örgüt yönetimine tavsiye verirler. Bu yapının varlığı ya da sürekliliği, örgüt yöneticilerinin uzun süreli desteğine bağlıdır.⁸⁸ Kalite çemberleri vasıtasıyla örgütte, bireylerin problemleri teşhis etmesine yardımcı olabilmek için sorunların bir araya getirildiği bir rezerv oluşturulur ve grubun başında bulunan zeki yöneticiler, stratejik öneme sahip

⁸⁷ İnan Özalp, “İşletmelerde Kalite Çemberleri Uygulaması”, *Anadolu Üni. İİBF Dergisi*, 6(2), 1988, 51-58

⁸⁸ Uzun, 35

problemleri çözmek için seçimde bulunan bireyleri nasıl belirleyeceklerini öğrenirler.⁸⁹

Kalite çemberleri, örgütün kendilerini muhatap aldığını hissettirerek, üyelerinin organizasyonla olan iletişimini olumlu etkilemekte ve onların kendilerini örgüte daha fazla ait hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütün içinde yer alma imkânı artacak ve çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Ancak kalite çemberlerine üye olmayanlar, aynı imkânlara sahip olmayacakları için grup içindeki üyelere nazaran geri planda kalacaklardır. Üyeler, örgüt yönetimine sundukları önerilerin örgüt dâhilinde dikkate alındığını gördükçe, sahip oldukları katılım duygusu artacaktır. Böylece bireylerin bağlılık duygusu artacak, personelin doyumsuzluğu ve örgüte karşı yabancılaşması önlenmiş olacaktır. Yine bu gruplar ile örgüt içi iletişim imkânı artacaktır. Gerek yatay gerekse dikey iletişim imkânı kolaylaşacaktır. Çalışanların moral düzeyleri ve sorumluluk duyguları artacaktır.⁹⁰

Kalite çemberlerinin örgüt içindeki gelişimi ise üç safhadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki balayı aşamasıdır. Bu aşamada, gruplar var olmaya ardından kalite çemberi oluşmaya başlamaktadır. Oluşan bu gruplar, yaşanan ilk hevesle birlikte birlikteliklerini sürdürmeye oldukça isteklidirler. Örgüt yönetimi tarafından sunulan öneriler dinlendiği, bu öneriler dikkate değer görüldüğü ve uygulamaya geçirildiği için uygulamanın sürdürülmesi istenmektedir. Bütün bu fikirler ve öneriler, örgüt yönetimi tarafından faydalı bulunmakta ve bu önerilerin örgüt politikalarına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. İkinci aşama ise kalite çemberlerinin örgüt politikalarına fayda sağladığı düşünüldüğü için kalite çemberi sayısının arttırılmak istendiği safhadır. Örgüt yönetimi, kalite çemberlerinin sayısının artışı ile örgütte iyileşmelerin sağlanacağını düşünmektedir. Ancak bu çemberlerin artışı, örgütteki başarının devamlılığı açısından örgüt yöneticilerine bazı zorluklar çıkarmakta ve üzerlerinde stres oluşturmaktadır. Devamında ise örgüt yöneticilerinde başlangıçta kalite çemberlerinin kurulması yönündeki istek ve heves azalmaya başlayacaktır. Üçüncü ve son aşama ise artık yöneticilerin kalite çemberlerine isteksiz baktıkları aşamadır. Özellikle orta kademe yöneticileri, bu son aşamada, kalite çemberlerine karşı isteksiz oldukları için direnç göstermeye başlarlar. Ardından üyelerin hevesi de azalmaya başlayacaktır. Karşılıklı

⁸⁹ Min Basadur, "Managing Creativity: A Japanese Model", *Academy of Management Executive*, 1992, 6(2), 32

⁹⁰ Uzun, 55

oluşan bu olumsuz hava, yöneticileri kalite çemberlerinin başta sağladığı faydayı aynı oranda vermediği düşüncesine sevk edecektir. Yöneticiler, kalite çemberlerine olan ilgilerini kaybedecekler ve kalite çemberleri dışında katılımın sağlanacağı yeni yollar aramaya başlayacaklardır.

Kalite çemberleri, düzenli toplantılarını yapmak üzere bir araya geldiklerinde, öncelikle ortada var olan sorunun belirlenmesi ve irdelenmesi gerekmektedir. Konu belirlenirken üzerinde uğraş verilecek sorun, direkt olarak üyelerin işleri ile ilgili olabileceği gibi kendi görevlerinin dışındaki konular da olabilmektedir. Belirlenen konu hakkında tüm üyelerden belirli bir süre zarfı içinde veriler toplanır. Bu yapılırken, beyin fırtınası gibi teknikler kullanılabileceği gibi uzmanlardan destek alınabilecektir. Ardından üyelerin probleme ilişkin çözüm önerileri bir araya getirilir. Bu süreç devam ederken, kalite çemberinin üyeleri ile üye olmayanlar arasında hatta üyelerin kendi aralarında bile gerilimler yaşanabilmektedir. Bu, grup üyelerinin kalite çemberi çalışmaları sırasında sahip oldukları yetkilere örgüt içinde normal çalışma düzenine geçildiğinde sahip olamamasından kaynaklanmaktadır. Bunun önüne yöneticilerin kalite çemberi üyelerini güçlendirmesiyle geçilebilir. Alınan öneriler konusunda, yöneticiler hassas olmalı ve gerekli teşviği devamlı olarak sürdürmelidirler. Bu desteğin sağlanması için üyeler belki de eğitime tabi tutulmalıdırlar. Örgütün işe alma, terfi, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme politikalarının kalite çemberinin gereklilikleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanların kalite çemberlerinin örgüte sağladığı fayda neticesindeki kazanımları, çalışanların bu uygulama ile elde edecekleri katılımın farkındalığını arttıracaktır. Örgütteki bu gruplarda belirlenen soruna ait çözüm önerilerinin yönetime sunulmasının ardından örgütte karar aşamasına gelinmiş olacaktır. Karar, doğal olarak yönetim tarafından alınmaktadır. Ancak üyelerin sunmuş olduğu çözüm önerilerinin verilen karara zemin oluşturması, çalışanların motive olmasına katkıda bulunacaktır.⁹¹

1.4.2.2. Takım Brifingleri

Takım brifingi, örgüt içinde yapılan işlerle ilgili yöneticilerin ve personelin düzenli olarak bir araya geldiği ve yapılan işler hakkında daha çok yöneticilerin

⁹¹ Edward E. Lawler, Susan A. Mohran, "Quality Circles After the Honeymoon", *Organization Dynamics*, 15(4), 1987, 49-51

çalışanlara bilgi aktarımı şeklindeki yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, yine kalite çemberlerinde olduğu gibi çalışanların kararlara dâhil olması sağlanır. Fakat son karar yine yöneticiler tarafından verilmektedir. Toplantıların sıklığı değişmektedir. Çalışanlara bilgi aktarımı yani onlarla iletişim kurmak esastır. Ancak onlardan gelecek önerilerin dinlenilmesi ve dikkate alınması, bu yaklaşım açısından da önemlidir. Bu toplantılarda, çalışanların konu hakkındaki yorumları ile tavsiyeleri alınır, yöneticilerin vereceği kararlara katkıda bulunmak adına öneriler alınır ve böylece çalışanlar, yönetim kararlarına dâhil olurlar. Kalite çemberlerinde sadece grup üyeleri dâhil olurken, takım brifinglerinde tüm astlar bu sürece dâhil olurlar. Dolayısıyla dâhil olmanın doğrudan şekli olarak tanımlanabilir.⁹²

Takım brifingleri, güçlendirme açısından incelendiğinde, örgüt içinde yapılan toplantılar aracılığıyla yöneticiler ile personel arasında iletişimin gücü ve yoğunluğu arttırılmakta, sağlanan bu iletişim mekanizması aracılığıyla çalışanlardan gelecek öneriler alınmakta, bu tavsiyeler hakkında düşünceler çalışanlara iletilmektedir. Böylece çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusu gelişmektedir. Örgütte tavsiyelerinin önemsendiğini ve kararlarının dikkate alındığını gören çalışanlar, yaptıkları işten zevk alacak, memnuniyetleri artacak ve sonuçta bulundukları ortamın parçası olmaktan mutlu olacaklardır. Bu şekilde, çalışanlar dâhil olma yoluyla güçlendirilmiş olacaklardır. Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün rekabet gücünün arttırılması ve örgütün gelişimi için uğraşacaklardır.

1.4.2.3. İş Alanını Genişletme

İş alanının genişletilmesi, sürekli olarak yapılan artık rutin, monoton bir hale bürünmüş işlerin bireyde mutsuzluk, verim düşüklüğü ve hatta devamsızlık yaratmasının ardından kişiye yeni görevlerin yüklenmesi durumudur. Çalışanların yeteneklerinin sosyal ve teknik olarak yeterli olması ve yeterli bilgiye sahip olması koşuluyla, mal ve hizmetin üretim süreçlerine dair yeniliklerin yapılmasına yönelik çalışanların görevlerinde değişiklik yapılması sürecidir. Örgüt yöneticileri, organizasyondaki yetenekli, donanımlı çalışanları gerekli eğitim faaliyetleriyle geliştirme yoluna mümkün olduğunca gideceklerdir. Böylelikle örgütte güçlendirilen

⁹² Tannenbaum ve Schmidt, 168-170

personel, yapmış olduğu işten zevk alabilecek, gurur duyabilecek ve örgütsel bağlılıkları artabilecektir. Dâhil olma yoluyla güçlendirmenin bu tarzında, güçlendirme direkt olarak kişinin görev seviyesiyle ilgilidir ve doğrudan dâhil olma şeklindedir. Bireyler maddi teşvikler vasıtasıyla güçlendirilerek, örgütün çıktısının yüksek ve kaliteli olması sağlanabilmektedir. Bununla birlikte bu tipteki güçlendirmenin var olduğu örgütlerde, çalışanların örgütün kararlarını etkileme, değiştirme ve kendi isteklerini kabul ettirme güçleri sınırlı olmaktadır.

Örgüt çalışanlarının katılımının ve problemleri sahiplenmelerinin üst düzeyde elde edilmesinin önemli anahtarı, onlara yaptıkları görevi anlamaları, bu doğrultuda kullanılan fiziki yardımcı alet vb. tanımlarına yönelik eğitimlerin verilmesidir. İş alanı genişletilmesi ile belki verimlilik tek başına elde edilemeyecek ancak üretimin kalitesinin arttığı görülecektir.⁹³

Örgütte çalışanların dâhil olma yoluyla güçlendirilmesi ile çalışanların belirli süreçler sonucunda etkinliklerinin artırılması hedeflenmektedir. Bu yolla elde edilen personel güçlendirme, örgüt çıktısının beklentileri karşılayacak şekilde iyileşmesini ve personelin bunun için daha fazla performans göstermesini sağlayacaktır. Örgüt yöneticileri açısından örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının yüksek oranda olmasını, çıktının kalitesinin iyileşmesini sağlayacaktır. Dâhil olma yöntemi, daha çok danışmacı bir tarzı içinde barındırmaktadır. Kalite çemberleri genellikle özel bir konu üzerinde temsilci davranışlarının sergilendiği bir güçlendirme modelidir. Bunun yanında takım brifinglerinde ise bütün çalışanların bir araya gelip, gelişmiş iletişim süreçleri ile doğrudan kararlara katılımın sağlanması amaçlanmaktadır. Bunlarla beraber çalışanlar kararlara dâhil olsalar da bu imkânları sınırlıdır. Kararları alan taraf yöneticilerdir. Dâhil olma yoluyla elde edilen personel güçlendirme konusunda bireylerin görevlerine ilişkin yeterlilik duygusunun ortaya çıkarılabilmesi, örgütün başarı ya da başarısızlığı elde etmesinde kilit rol oynamaktadır.⁹⁴

⁹³
Uzun, 41-44

⁹⁴
Lashley, 104-105

1.4.3. Bağlılık Yolu ile Personel Güçlendirme

Örgüt içinde personeli güçlendirmenin diğer bir yolu da örgüt personelinin bağlılığını sağlamak ve bu bağlılığın artırılmasıdır. Entelektüel sermayenin günümüz koşullarında ne denli önemli olduğu ortadadır. Rekabet koşullarının yoğun yaşandığı pazarda, büyük bir bilgi birikimine sahip örgüt personelinin örgütte tutmak için o bireyi örgüte bağlamak son derece önemlidir. Bir çalışanın yetişmesi ve örgüte uyum sağlamasından sonra işten ayrılması, örgüte yüksek maliyetler getirmektedir. Örgütte eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının sürekli artması, konunun önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, genel olarak örgüt personelinin örgüt içinde kalma isteği, örgütün amaç, hedef ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt personelinin içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücüdür. Örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel devamlılığını pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örgütsel bağlılık, personelin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık, işgörenin kurumuyla özdeşleşmesi ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak örgütü için fedakârlıkta bulunması ve böylece ayrılma isteğinin kaybolması olarak düşünülmektedir. Kişiye, zamana ve mekâna göre farklılık gösterse de bağlılığın varlığı, bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için fedakârlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliği için güçlü bir istekte bulunması, örgütle özdeşleşmesi ve örgütü içselleştirmesi ile ölçülmektedir.⁹⁵ Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir⁹⁶ :

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul göstermek
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik göstermek
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymak

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını benimsemelerinde, örgütte

⁹⁵

Gülten Eren Gümüştekin, Derya Ergun Özler ve Yılmaz, Fatma, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 2010, 5

⁹⁶

Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığı Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:29, 2007, 37-38

kalma isteklerinin devam etmesinde, örgüt yönetimi ve örgüt faaliyetlerine katılmalarında, örgütte yenilikçi ve yaratıcı bir tutum sergilemelerinde önemli bir kavramdır.⁹⁷ Yetenekli bir işgücünün varlığının yanında çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duygularına sahip olmaları, örgütün başarısı açısından önemlidir. Başarılı bir örgütün varlığı, örgütün hem ekonomik hem de sosyal performansa odaklanması ve işgören bağlılığına yatırım yapması ile doğru orantılıdır.⁹⁸ Örgüte olan bağlılıkları güçlü olan bireylerin bağlılıkları az olan bireylere oranla örgütten ayrılmalarının daha az olacağı kabul edilmektedir.⁹⁹ Örgütte çalışanların örgüte olan bağlılıkları iki türdür. Bunlar, dışsal ve içsel bağlılıktır. Dışsal bağlılık kavramı, örgüt personelinin kendi kaderleri hakkında çok az kontrol imkânına sahip olduklarına inanmalarıdır. Örgüt yönetiminin organizasyon içindeki çalışma şartlarını tek elden belirlemesi, dışsal bağlılık kavramının içindedir. Bu noktada, yönetim tarafından çalışana bırakılan tek unsur, örgütün kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Yapılacak görev için gerekli olan davranış kalıpları ve bu görevlere ilişkin performans hedefleri örgüt yönetimi tarafından ortaya konulmaktadır. İçsel bağlılıkta ise örgüt dâhilinde gerçekleşen faaliyetlere gönüllü olarak kendiliklerinden katılınması durumu söz konusudur. Örgüt içinde çalışanların daha çok sorumluluk almaları yönünde teşvik edilmesi ile çalışanların içsel motivasyonları artacak ve sonucunda içsel bağlılıkları artacaktır. Eğer bir örgüt, çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, onların önce içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. Aslında personel güçlendirmenin örgütte elde edilmesi ve geliştirilmesi sadece içsel bağlılık ile kuvvetlendirebilecektir.¹⁰⁰ Bu bağlamda, örgüt yönetimi, çalışanlarının daha çok sorumluluk almasını isteyecek ve teşvik edecektir ki içsel bağlılıkları gelişebilsin. Kendilerini işlerine ve dolayısıyla örgütlerine adanmış astlar, güçlendirilmiş bir örgüt yapısının varlığını isteyeceklerdir. Personel güçlendirme kapsamında örgütte yapılan yenilikler, çalışanların bağlılığını sağlayacak ve etkinliği

⁹⁷

Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210, 2005

⁹⁸

Rachid Zeffane, “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public And Private Sectors Employees”, *Human Relations*, 47(8), 1994, 977

⁹⁹

James B. Deconinck ve Duane P. Bachmann, “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 1994, 87

¹⁰⁰

Selen Doğan, *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 2006, 70

geliştirecektir. Böylece güçlendirilmiş olma duygusu artacaktır. Dışsal bağlılığın ön plana çıktığı örgütlerde ise çalışanlar, sorumluluk almaktan hoşlanmazlar. Bunun nedeni çalışanların örgüt içindeki görev tanımlanması ve davranış kalıplarının oluşumunda etkili olmamaları, katkıda bulunmamalarıdır. Yöneticiler, halen örgüt içinde karar verme mekanizmasının başında durmaktadırlar. Organizasyonda güç, kontrol ve yapı yukarıdan aşağıya şekillenmektedir. Örgütte, personelin yaptığı işler onun organizasyon içindeki kararlara katılımını sınırlı bırakmakta, belirli bir amaca yönelik olarak kendilerine danışılmamaktadır. Bu durum, onların etkinliklerinin ortaya çıkmasına engel teşkil etmektedir.

Tablo 1.3. İçsel – Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
Görevler, başkaları tarafından belirlenir.	Görevler, bireylerin kendileri tarafından belirlenir.
Görevlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan davranış şekilleri, başkaları tarafından belirlenir.	Görevlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan davranış şekilleri, bireylerin kendileri tarafından belirlenir.
Performans hedefleri, yönetim tarafından belirlenir.	Bireyi zorlayıcı, mücadeleci ve meydan okuyucu performans hedefleri, yönetim ve birey tarafından ortaklaşa olarak belirlenir.
Örgütte hedeflerin önemi, başkaları tarafından belirlenir.	Örgütte hedeflerin önemi, bireyler tarafından belirlenir.

Kaynak: Selen Doğan & Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığı Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı.29, 2007, 48

Bağlılık yoluyla personeli güçlendirme yaklaşımı ile hedeflenen, personelin daha fazla tatmin edilmesi, daha verimli ve esnek olmasıdır. Bağlılığı sağlanan çalışanların devamlılığı artacak, örgütten ayrılma niyetleri daha düşük olacaktır. Bu sonuç, örgütün çıktısına devamında örgüt başarısına olumlu yönde etki edecektir.¹⁰¹ Örgütte sağlanan bağlılık, örgütte güven duygusunun gelişimini sağlayacaktır. Başarılı olan örgütlerin kültürlerine bakıldığında, bu örgütlerin değerleri ve inanışları örgütte personel güçlendirmenin yerleşmesini sağlamaktadır. Bunların gerçekleşebilmesi için personel güçlendirme önemli bir araçtır. Bu olumlu sonuçların sağlanması noktasında

¹⁰¹

Adam G. Alotaibi, “Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Public Personnel in Kuwait”, *Public Personnel Management*, 30(3), 2001, 368

bağlılık, organizasyonla çalışan arasında psikolojik bir bağ kurulmasını sağlar.¹⁰² Organizasyon içerisindeki bireylerin elde ettikleri kazançların bir sonucu olan bağlılık, bazılarına göre sayısal bir yaklaşımla ölçülebilmektedir. Bağlılığı sayısal bir yaklaşıma göre değerlendiren çalışanlar, bir organizasyona dâhil olduktan sonra görevlerini yerine getirirken işlerin kendilerine getirdiği faydaları ve kayıpları hesaplayarak, örgütte çalışıp çalışmama kararını verirler. Eğer çalışma kararı verirlerse, sağlanan bağlılığın derecesinden ötürü uzun süre çalışmaya devam ederler. Yöneticiler, çalışanların örgütte bağlılığını elde etmek istediklerinde, piyasa şartlarına göre daha yüksek ücret ödeme, güvendiği çalışanlarını terfi ettirme, onları eğitim programlarıyla geliştirme, performansa dayalı değerlendirmelerle ücret artışları sağlama gibi olanaklarla örgüt içinde güçlendirme duygusu oluşturmaya hedeflemektedirler. Böylece çalışanların bağlılığını sağlamayı amaçlarlar. Çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan bağlılık türü ise ahlaki bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgütte çalışanların organizasyonun amacı, hedefleri ve değerleri konusunda yeterince bilgilendirilmeleri ile ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının ölçülmesi, örgüt açısından önemli olduğu için kapsamını ve etki derecesini belirlemek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları ölçek ile örgütsel bağlılık kavramının bileşenlerini üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.¹⁰³ Örgüt üyesinin kendini örgütü ile özdeşleştirerek, onun bir parçası olduğu bağlılık türü duygusal bağlılık, bireyin işten ayrılması durumunda kaybedeceği parasal durumdan kaynaklanan bağlılık türü devam bağlılığı iken normatif bağlılık ise bireyin işte kalmak için duyduğu mecburiyet hissidir. Üç bağlılık türünde de işte kalma isteği durumu mevcuttur.¹⁰⁴

¹⁰²

John Coopey ve Jean Hartley, "Reconsidering the Case for Organizational Commitment", *Human Resource Management Journal*, 1(3), 1991, 19

¹⁰³

John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1(1), 1991, 74-78

¹⁰⁴

Ali Dağdemir, *Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2008, 24-25

1.4.3.1. Duygusal Bağlılık

Örgüt mensubunun örgütün bir parçası olarak hissettiği ve kabul ettiği bağlılık türüdür. Kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak da tanımlanan duygusal bağlılıkta, astlar için örgüt önemli bir anlam ifade etmektedir. Kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. İşgören, örgütle bütünleşmekte, özdeşleşmektedir. Örgütün değerleri ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Böylece örgüte duygusal olarak bağlanan birey, örgütün amaçlarına inanır. Kendilerini yetenekli hissettikleri sürece örgüte bağlılıkları gelişecek ve iş tatmini artacaktır. Güçlü duygusal bağlılığın varlığı, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.¹⁰⁵

1.4.3.2. Devamlılık Bağlılığı

İşgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda, bu ayrılığın örgüte getireceği maliyet ve olumsuzlukları dikkate alması sonucunda zorunluluk olarak örgütte devam etmesi, devam bağlılığını ifade etmektedir. Bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda oluşan bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre, bağlılık astların örgütte kaldığı sürece harcadığı emek, zaman ve gayret sonucu elde ettiği statü, mevki, makam, para gibi kazanımlar sonucunda örgütten ayrılmalarının getireceği olumsuzluk nedeniyle oluşan bağlılıktır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılığa göre örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağı için örgüt üyeliğinin sürdürülmesi esastır.¹⁰⁶

1.4.3.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın normatif boyutu, çalışanların örgütlerine karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin olduğuna inanması ve bu inanç sonucu kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanmaktadır. Örgüte karşı sadakat oldukça önemlidir ve bu

¹⁰⁵

Gümüştakin ve Emet, 106

¹⁰⁶

Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademişyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik&Politik Yorumlar*, 54(511), 2007, 58

sadakatin gereği olarak ahlaki bir zorunluluk hissedilmektedir.¹⁰⁷ Bireylerin örgüte karşı hissetmiş olduğu normatif bağlılık, bireye örgütte çalışmayı görev edinmesini sağlayacak, örgütte kalmanın veya örgüte bağlılık göstermenin doğru bir tutum olacağını hissettirecek ve bu nedenle örgüt üyeliği sürdürülecektir.

Duygusal ve normatif bağlılık türünün yüksek düzeyde olması devamlılık bağlılığını da beraberinde getirecek, bu durumda işgören devrine ilişkin maliyetler azalacak ve çalışanların işlerine ilişkin gösterdikleri performansları artacaktır.¹⁰⁸ Duygusal bağlılığa sahip olan birey, örgütte kalmak istediğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey, örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığına sahip bireyler ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünürler. Bu durum duygusal bağlılığın *arzu*, devamlılık bağlılığın *ihtiyaç*, normatif bağlılığın ise *yükümlülük* boyutunda değerlendirildiğini işaret etmektedir.¹⁰⁹

1.4.3.4. Örgütlerde Bağlılığın Önemi

Örgütler, sahip olduğu beşeri ve fiziki sermayelerle belirli mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmektedir. Amaçlarını gerçekleştirmek için örgütler, bilgili, yetenekli ve örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı ve sürdürmeyi amaçlarlar. Yaşanan rekabet nedeniyle örgütler, bu niteliklere sahip insan kaynağını sürekli elinde bulundurmak için çaba göstermek durumundadırlar. Bu durum ise bağlılık kavramının örgüt içinde irdelenmesini, örgüt üyelerinin bağlılığının ne durumda olduğunu ortaya çıkarılmasını gerektirmektedir.¹¹⁰ Örgüt dâhilinde belirlenmiş olan çeşitli görevleri ifa etmek için kaynaklara ihtiyaç duyulur. İşte bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki sağlanır. Örgütler için yaşamsal olan bu kaynaklar, sonsuz olmadıkları için paylaşım gerekmektedir. Paylaşma gerekliliği, kaynakların kıt olmasından ötürü örgüt içinde bazı

¹⁰⁷ S. Arzu Wasti, "Affective and Continuance Commitment to the Organization Test of an Integrated Model in The Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 2002, 526

¹⁰⁸ Hatice Öztutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 2008, 94

¹⁰⁹ Meyer ve Allen, 61

¹¹⁰ Asena Altın Gülöva ve Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 2012, 50

birimlere daha azıyla yetinmelerini ve uyuşmazlıkları beraberinde getirecektir. Zaman ilerledikçe çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları değişecek, sadece kendilerine sunulan maddi ödüller onların psikolojik, sosyal ve kültürel olarak tatmin olmasını sağlayamayacaktır.

Örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi, yaşamını sürdürebilmesi öncelikle çalışanların örgütten ayrılmamalarına, örgütte kalmalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne denli bağlıysa örgüt de o denli güçlenmektedir. Bundan ötürü örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar. Bunu yaparken, örgütler çalışanlarına ücret iyileştirmesi, kariyerlerinde yükselme olanağı sağlama gibi teşvikler sunmaktadırlar.

Örgütsel bağlılık, hem örgütlerin hem de bireylerin aşağıda belirtilen çeşitli özellikleriyle doğrudan ilgilidir:

- Örgütsel bağlılık, çalışanların işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ilgilidir.
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi kavramlarla yakından ilgilidir.
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle ilgilidir.
- Çalışanların yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi demografik ve kişisel özellikleriyle de ilgilidir.

Örgütte bulunan bireyler, yukarıda belirtilen davranışsal değişiklikler ile örgütsel bağlılığının derecesi konusunda farklı ve çelişkili davranışlarda bulunabilirler. Bu noktada örgütler, gerekli tedbirleri doğru gözlemlerle alırlarsa çalışanlarının işten ayrılma tehlikesini yaşamadan örgütün performansını koruyabilirler. Bağlılık, örgütler açısından önemlidir. Örgütlerde bağlılığın önemini etkileyen çeşitli faktörler vardır.

Bunlar da sırasıyla şöyledir¹¹¹ :

- Yaş, cinsiyet ve deneyim
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini
- Rol belirliliği, rol çatışması

¹¹¹

Emre Eymür, *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul 2009, 15-19

- Üstlenilen işin önemi, örgütten sağlanan destek
- Karar sürecine katılım, işin içinde yer alma
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Ücret dışında sağlanan haklar, medeni durum
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar

Örgütlerde bağlılığı etkileyen bu faktörlerin yanında kurum kimliğinin örgüt içinde yerleşmesi de bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bu, günümüzde örgütü diğerlerinden ayıran o örgüte has logolar, renkler, iletişim yöntemleri gibi diğerlerinden farklılaştıran, örgütte bütünleşme duygusu yaratan unsurların ortaya çıkartılmasıyla sağlanmaktadır. Bireyin kimliği, nasıl kişiyi diğer bireylerden ayıran özellikleri ortaya koyuyorsa, kurum kimliği de örgütü, diğerlerinden ayıran bireylerin ortak özelliklerini bir arada barındıran organizasyon kimliğini ifade etmektedir.

Örgütlerde çalışanların bağlılığını sağlamanın önemli aracı ise onların yeteneklerinden uygun biçimde faydalanılarak en üst düzeyde verim elde edebilmektir. Örgütsel bağlılığı elde etmek son derece önemlidir çünkü bu bağlılığı örgüte karşı arttırılmış olan personel, diğer astlarla ya da diğer üyelerle iyi ilişkiler oluşturabilmekte, görevlerinden daha fazla tatmin olmakta ve sonuç olarak örgütte daha iyi bir performans gösteren bir üye konumuna gelmektedir.¹¹² Örgüt içinde güçlü bir iletişim ortamının ve bilgi paylaşımının varlığı, örgüt üyelerinin örgüte karşı bağlılıklarının sağlanması noktasında kilit rol oynayan faktörlerdendir. Bilgiye erişim ve paylaşımı ile beraber işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler elde edilecektir.

Bağlılık kavramı, insanlara rağmen örgütte zorla sağlanabilecek olan bir kavram değildir. Çalışanlara sorumluluk verilmesi, bilgi ve becerilerini gösterme olanaklarının verilmesi ile beraber örgütte sürdürdükleri faaliyetlerinde daha etkin ve kontrollü oldukları görülmektedir. Sonuçlar üzerinde kendilerinin etkili olduklarını gördükleri ve bildikleri süreci önemli ve gerekli hissedeceklerdir.¹¹³ Örgütler, personel bağlılığının önemini kavradıkça, üyelerini salt ekonomik birer araç olarak görmemekte, bunun

¹¹²

Azmi Yalçın, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Ç.Ü.S.B.E.Der.*, 14(1), 2005, 396-397

¹¹³

Mehmet İnce, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, Sayı:11, 433

yanında onları psikolojik ve sosyal ihtiyaçları olan birer değerli varlık olarak görmektedirler. Bu kurumsal davranış, örgütte astların gelişimine, hedeflenenlerin hızlı bir şekilde elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Oluşturulan bu ortam ile örgütsel bağlılık gelişecek, devamında ise bağlılığın gelişimiyle güçlenen personelin örgüte bakışı olumlu olarak etkilenecektir.

1.4.4. Kademe Azaltma Yolu ile Personel Güçlendirme

Örgütlerde kademe azaltma yoluyla, örgütün en üst ile en alt kademesi arasındaki mesafenin daraltılması veya aradaki kademe sayısının mümkün olduğunca azaltılması amaçlanmaktadır. Kademe azaltma yöntemi ile örgüt, daha basık yapıya sahip olacak yani yönetim alanı genişleyecektir. Böylece örgüt, yalın ve basık hale gelecektir. Sonucunda örgüt içinde, işi yapanla karar verenler arasındaki mesafe kısılacaktır. Peter Drucker'a göre örgüt içinde kademe sayısına yapılacak her bir ilave, filtrelemeye neden olacağı için bilginin sağlıklı bir şekilde üst yönetime gidebilme ihtimalini yarı yarıya düşürebilecektir. Kademe sayısında meydana gelecek azalmalar da örgütün iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. Kararların daha çabuk verilmesine katkıda bulunacak, tepkilerin hızlı gösterilmesini sağlayacaktır. Literatürde önemli bir yere sahip olan kademe azaltma yönteminin savunucularından bazılarının göre en kapsamlı, en büyük örgütte dahi en alt ile en üst yönetim seviyesi arasında en fazla yedi kademenin ideal yönetim faaliyetleri için yeterli ve uygun olacağı belirtilmektedir.¹¹⁴

Örgütlerde kademe azaltma, örgüt içindeki bürokrasinin azaltılması ile sağlanacaktır. Örgütlerin katı ve mekanik bir yapıda olmaları, sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmelerine engel olacaktır. Dolayısıyla örgütlerin rekabetçi koşullara ayak uydurabilmeleri, bürokrasinin fazla olduğu, iletişimin yoğun ve karmaşık işlediği mekanik yapılarından kurtulmaları ile sağlanacaktır. Örgütün mekanik yapısından kurtularak, daha dinamik ve esnek bir yapıya kavuşması, üyelerinin güçlendirilmesi ile elde edilecektir. Güçlendirme ise ast ve üst üyeler arasındaki iletişimin hızlı, doğru ve etkili bir şekilde oluşabileceği, bilgi akışının filtreleneceği, yönetim kademelerinin azaltılacağı yöntem ile birlikte gerçekleşecektir. Yönetim kademesinin azaltılması ile

¹¹⁴ Koçel, 423-425

esnekliğin son derece az olduğu, sadece yazılı haberleşmeye dayalı örgüt içi ilişkilerin var olduğu, güvensizlik ve aşırı denetimin söz konusu olduğu bürokratik yapının ortadan kaldırılması ya da en azından olabildiğince hafifletilmesi amaçlanmaktadır. Bürokratik yapının azaltılmasıyla örgütte yönetim maliyetlerinin de düşmesi sağlanacaktır. Yönetim kademelerinin azaltılması, genç yöneticilerin daha fazla sorumluluk almasını gerektirecek, stratejik kararlara katılımın artması sağlanacak yani güçlendirilmiş örgüt çalışanları var olacaktır.¹¹⁵

Örgütte sağlanan bu tarz güçlendirme ile üst düzey kıdemli yöneticilerin üzerindeki gereksiz sorumluluklar alınır ve örgütün günlük, rutin olan işleri için verilecek kararlardan stratejik kararlara daha fazla yoğunlaşmaları sağlanır. Böylece hem alt düzeydekiler hem de üst düzeydekilerin gereksiz görevlere yoğunlaşmalarının ve oluşabilecek isteksiz davranışların önüne geçilmiş olacaktır. Örgüt yöneticileri, bürokrasinin gereksiz faaliyetleri yerine örgütün stratejik kararlara katılımında bulunacaklardır. Kademe azaltma, örgüt kararlara olumlu katkıda bulunduğu gibi örgütün maliyetlerine de olumlu etkide bulunabilecektir. Örgütün fiziki, bürokratik ve gereksiz işlemlerinin (kâğıt, haberleşme masrafı vb.) ortadan kaldırılması veya güvensizlikten kaynaklanan aşırı denetim faaliyetleri vb. nedenlerle ortaya çıkan aşırı zaman kaybının önlenmesi, maddi ya da manevi kayıpların önüne geçilmesi adına önemlidir. Düşürülen maliyetler, örgütün güçlendirilmiş yöneticilerinin gereksiz bürokrasi ile uğraşmamalarını ve gereksiz geniş olan yönetim alanının daralmasını sağlamakta, görevlere ilişkin ortaya çıkan problemlere daha çabuk cevap verilmesine dolayısıyla örgüt performansının gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kademe azaltma ile sağlanan güçlendirme, yöneticilere, problemin kaynağına artık daha yakın olma ve karar verme mekanizmasına daha etkin katılım noktasında gerekli ve yeterli güven sağlamış olacaktır.¹¹⁶

¹¹⁵

Peter Block, *The Empowered Managers: Positive Political Skills at Work*, Jossey Bass, San Francisco, 1987, 1-5

¹¹⁶

Uzun, 62-65

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Örgütler, yaşamlarını sürdürdükleri ortamda, sürekli iç veya dış gelişmelerle değişime zorlanmaktadırlar. Bu zorlanma nedeniyle örgütler, yeni stratejiler hatta yeni bir örgüt kültürü oluşturmak durumunda kalabilirler. Bütün bunların yaşanması, örgüt içinde yeniden yapılandırmanın söz konusu olmasını gerektirebilir. Bu noktada, örgütte personel güçlendirilmenin varlığı, iş tanımlarının ve süreçlerinin baştan aşağıya tekrar düşünülerek ortaya konulmasını, maliyet, kalite gibi unsurları ön plana alan bir performans değerlendirmenin hayata geçirilmesini yani aslında örgütün yeniden yapılandırılmasını sağlayacaktır. Güçlendirme ile birlikte hedeflenen sonuçlara uyumlu olacak şekilde örgütte ilişkiler, süreçler, yapı belirlenmeli, oluşturulmalı ya da dönüştürülmelidir.

Örgütte oluşması hedeflenen güçlendirme, aslında zamana yayılan ve belirli aşamaların ardından sonuçlanan bir süreçtir. Formal ve informal yollarla etkin bilginin sağlanması, güçsüzlüğe sebep olan durumların belirlenmesi ve tanımlanması ardından ortadan kaldırılması ile örgüt üyeleri arasında öz-etki hislerinin arttırılacağı bir süreç gerçekleşmektedir. Davranışsal boyutta bakıldığında ise örgüt üyelerinin daha fazla ve rahat karar verebilmesi için onlara gerekli olan gücün verilmesi, bu sayede onların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanılması ve böylece onların cesaretlendirilmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır. Sürdürülen bu süreçle birlikte örgüt personelinin etkin bir şekilde çalışabilmesi için onlara gerekli özgürlük ve kaynaklara ulaşabilme imkânı sağlanacaktır.¹¹⁷

Güçlendirme süreci öncelikle örgütte güçlendirmeyi engelleyen faktörlerin belirlenmesi ile yani *teşhis* aşaması ile başlar. Bürokratik ortam, düşük iletişim, aşırı ve rekabetçi baskı vb. *örgütsel etmenler* güçlendirmeyi olumsuz etkileyebileceği gibi yöneticinin otoriter olması, nedensiz davranışlar sergilemesi gibi *yönetici tarzı* güçlendirmenin önündeki engellerdendir. Yenilikçi olmayan ya da yenilikçiliği hedeflemeyen ödüllerin düşüklüğü, keyfi ödüllendirmelerin var olduğu *ödüllendirme sistemleri* veya belirsiz rollerin, gerçekçi olmayan hedeflerin, eğitim eksikliğinin, aşırı kuralların var olduğu, üst yönetim ile sınırlı iletişimin olduğu ve otorite eksikliğinin

¹¹⁷

Ron Cacioppe, "Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burwood Resort Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 1998, 266

oluşturduğu *iş tasarımı* da örgütte güçlendirmeyi engelleyebilmektedir. Sürecin ilk adımının yani teşhis aşamasının ardından yönetsel stratejilerin belirlendiği ve kullanıldığı aşama olan **değişim** aşamasına sıra gelir. Üçüncü aşama, astların eğitilmesi aşamasıdır. **Eğitim** safhası olan bu aşamada, astlar sözlü ikna yöntemi, uygulamaya yönelik becerilerin kazandırılması gibi tekniklerle güçlendirme konusunda eğitilebilir. Eğitimin ardından ise astlar güçlendirme eylemini yaşarlar ki bu aşama da **güçlendirme** safhasıdır. Performans beklentilerine olan inanç da güçlendirilmiş olacaktır. Son olarak güçlendirmenin davranışsal etkilerinin görüldüğü **çıktı** safhası gözlemlenir.¹¹⁸

Güçlendirme bir süreç olarak varlığını gösterdiği için öncelikle güçlendirmenin planlanması gereklidir. Sürecin başlamasını müteakip herhangi bir planlama sürecinde olduğu gibi değişimin yönünün belirlendiği, ulaşılabilecek yerin belirtildiği vizyon oluşturulmalıdır. Ancak vizyon oluşturulsa da, hedeflerin tepeden belirlenip aşağı doğru dağıtıldığı örgütlerde, hedeflerin belirlenmesinde yer bulmadığı için çalışanlar bu konuda heyecan duymazlar. Bu tarz örgütlerde vizyon oluşturulsa da güçlendirme kendine yer bulamayacaktır. Güçlendirmenin planlanmasında, örgütte hedefler, astların da katılımının olduğu bir süreç içinde belirlenmektedir. Hiyerarşik olarak sadece örgüt yönetiminin dayattığı bir ortamda, güçlendirme var olmayacaktır. Personel güçlendirme süreci, örgüt içinde kendi kendini yöneten takımların oluşturulup, bu takımlara yetkinin devredilmesine dayanmaktadır. Bu süreçte katılımcı bir anlayışın hâkim olması, nihai başarının elde edilmesi açısından önemlidir. Kuralların oluşumunda, sorunların tanımlanmasında, analiz edilmesinde ve nihayetinde geleceğe yönelik hedeflerin ortaya konulmasında, örgütte astların katılımında bulunması, güçlendirme süreci açısından oldukça önemlidir. Personel güçlendirme sürecinde, örgütlerin amaçları belirlemesi ve bu amaçlara uygun hedef ve stratejileri oluşturması, sürecin başarısı açısından gerekli görülmektedir.

Örgütte güçlendirme düzeyi arttıkça, örgüt çalışanları daha fazla etkinleştirecekler; bu da örgütte güçlendirmeyi olumlu etkileyecektir. Belirlenen yeni amaç ve hedefler doğrultusunda örgüt içinde ne, neden ve nasıl sorularına cevap elde edeceklerdir. Örgüt içinde astlar, yönetimin tüm kararları verdiği ve kendilerinin uyguladığı durum ile yönetimin tüm operasyonel sorumluluğuna sahip olduğu durum arasında hareket kabiliyetine sahiptir. Skalanın bu iki ucu arasında güçlendirmenin derecesi

¹¹⁸

Conger & Kanungo, 475

belirlenmektedir. Geleneksel örgüt yapısından kendi kendini yöneten güçlendirilmiş örgüt yapısına doğru bir dönüşüm yaşayabilirler. Geleneksel olarak adlandırılan örgüt yönetiminde, astlar ve yönetim düzeyinde bulunanlar, piramit yapıda yani hiyerarşik düzenin hâkim olduğu bir düzende faaliyetlerini sürdürürlerken, güçlendirilmiş bir yönetimin hâkim olduğu örgütlerde, bu tarzda bir hiyerarşik yapı olmadığı gibi astların kendi kendini yönettiği bir yönetim tarzı mevcuttur.¹¹⁹

Personel güçlendirmenin örgüt içinde başarılı bir şekilde yerleştiği ve sürecin sonuçlarının olumlu alınacağı bir ortamın varlığı şu özelliklere bağlıdır¹²⁰ :

- Örgüt yapısı, hiyerarşik kademeler daha azaltılacak şekilde yalın hale getirilmelidir. Böylece en üst kademe ile an alt kademe birbirlerine daha yakın hale gelmiş ve takım çalışmasının önündeki engeller ortadan kalkmış olacaktır.
- Örgütte gerçekleşen süreçlerin esnek olması önemlidir.
- İletişim, personel güçlendirme sürecinin başarısı açısından oldukça önemlidir. İletişimin mümkün olduğunca yüz yüze olması, iletişim kanallarının olabildiğince artırılması ve informal iletişimin önem kazanması bu sürecin başarılı olmasında katalizör rolü üstlenecektir.
- Güçlendirmeyi destekleyecek yönetim faaliyetleri de önemlidir. Ücretlendirme, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin güçlendirmeyi olumlu etkileyecek şekilde oluşturulması, bu sürecin olumlu bir şekilde devam etmesini sağlayacaktır.
- Örgütte, eğitim faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi ve dolayısıyla bilginin ve paylaşımının örgütte önemsendiğinin hissettirilmesi yine personel güçlendirme sürecinin başarısı açısından oldukça önemlidir.

Örgütlerde, personel güçlendirme sürecinde, örgüt kültüründe yaşanacak değişimlerin de etkisi söz konusudur. Örgütlerde kültür, örgütsel değerler, inanç, analiz, bilgi ve normlardan oluşmaktadır. Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinin en önemli ön koşullarından bir tanesi, örgüt kültürünün personel

¹¹⁹

Sarah Cook, "The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 2(1), 1994, 10

¹²⁰

Koçel, 416-417

güçlendirmeye uygun olup olmadığıdır. Örgüt kültürünün bu iklime uygun bir şekilde değişebilmesini sağlayan önemli unsur da astlarının katılımını ilke edinen bir vizyon oluşturan ve onların geliştirilmesine ön ayak olan liderdir. Planlama, sorun çıkmasını engelleme, var olan yeni teknolojilerin örgüte entegre edilmesi, astların eğitilmesi ve yönlendirilmesi gibi stratejik sorumluluklara sahip olan liderler, yeteneklerini doğrudan işe katılma yerine planlama ve sorunların çözümünde kullanırlarsa örgüt adına daha fazla değer üretmiş olacaklardır.

Geleneksel olan örgütler daha merkeziyetçi oldukları için değişime daha fazla dirençlidirler ve daha yavaş tepki gösterirler. Bunun nedeni bu örgütlerin kültüründe, çalışanların yaptıkları faaliyetlerin nedenini merak edecekleri bir ortamın olmamasıdır. Sorgulayacakları bir örgüt kültürü yoktur. Bundan dolayıdır ki herhangi bir sorun yaşandığında sadece üst yönetim soruna odaklanır. Hâlbuki örgütte yaşanan problemlerle örgüt mensuplarının da ilgilenebileceği yani sorumluluk alabilecekleri bir değişim yaşansa, işlerin daha karmaşık hale gelmesinin önüne geçilecektir. Personelin güçlendirileceği örgüt kültürü hâkim oldukça, örgüt personeli sorumluluk aldığı işe karşı heyecan duyacak ve o işi sahipleneceklerdir. İşin kendilerine ait olduğunu düşünen astlar, görevlerini kimsenin etkisine maruz kalmadan ifa edecekler, örgütün menfaatini ön planda tutacaklar ve mümkün olduğunca potansiyellerinin tamamını kullanmış olacaklardır.¹²¹

Çalışanların sorumluluk sahibi olmalarının üç önemli kaynağı vardır: Aidiyet duygusu, işe duyulan heyecan ve örgütteki yönetimin liderliğine olan güvendir. Kendisine sorumluluk yüklenen çalışanın, yöneticileri tarafından yapacağı iş hakkında gerekli eğitimleri alması sağlanmış, kendisine gerekli bilgiler iletilmiş ve sonucunda yönetimin faaliyetlerine katkıda bulunmasına imkân sağlanmış olur. Bu durum, çalışanın aidiyet duygusunun artmasını sağlar. Yine çalışanın örgütte kendini güvenli görmesi ve yaptıklarının sonucunu görmesi onu heyecanlandıracaktır. Otoritesi ve işine kendini adanması ile çalışanlarına karşı yönetsel gereksinimleri gerçekleştiren yönetici ise çalışanların kendine olan güvenini kazanmış olacaktır.¹²²

Güçlendirmenin oluşturulmaya çalışıldığı kültürün örgüt içinde yerleştirilmesi,

¹²¹

John Nicholls, "Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework", *Empowerment in Organizations*, 1995, 3(3), 1995, 6-8

¹²²

John Nicholls, 10-11

tamamıyla birbirlerine bağı ve ilişkili olan üç ana unsura bağıdır¹²³ :

- *Stratejik İş Planı*: Genellikle beş yıllık bir zaman dilimini öngören ve operasyonel faaliyetlerle birlikte başarılmaya çalışılan bir dizi hedefleri kapsayan örgüt vizyonunun olduğu yazılı metindir.
- *Performansla İlişkili Değerlendirme ve Ödüllendirme*: Çalışanların direkt olarak stratejik iş planının başarılmaya yönelik sorumluluklarını ve performans standartlarını bilmeleri son derece önemlidir.
- *Eğitim ve Gelişim*: Bireylerin potansiyellerini fark etmelerini sağlamak ve örgütün şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli beceri ve deneyimleri elde edecekleri süreçler sağlanmalıdır. Eğitim, değişimin sağlanması için örgütün yararlanacağı önemli bir unsurdur çünkü güçlendirmenin örgütte yerleşmesi çok çabuk ve kolay olmaz, örgütsel gelişimi gerektirir. Eğitimle birlikte örgütler değişimin üstesinden gelirler.¹²⁴

Örgüt içinde çalışanlara sorumluluk verip, belirli hedefler doğrultusunda örgütsel sorunların çözülmesine katkıda bulunmalarına imkân vererek ve örgütte mümkün olduğunca takımlar oluşturularak, personel güçlendirme süreci iyileştirilecektir. Personel güçlendirme sürecinin sağlıklı ve sürekli gerçekleşmesi, bu sürece çalışanların katılımının sağlanması ile mümkün olacaktır. Örgütsel kararların, örgüt yönetimi tarafından zorlayıcı bir tutumla yukarıdan aşağıya hiyerarşik baskı ile alınması yerine aşağıdan yukarıya katılımın söz konusu olduğu bir süreç dâhilinde gerçekleşmesi durumunda başarı elde edilecektir. Güçlendirilmiş personel ile güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir ortamın varlığı ve yönetim desteği olmazsa olmaz koşullardandır. Yönetim desteğinden kasıt ise kararlarına astlarının katılımına imkân sağlayan ve sahip oldukları yetkileri devredebilecek bir yönetimin varlığıdır.¹²⁵

Örgütte kurulu bulunan karar verme mekanizması, ne kadar merkezden uzaklaştırılırsa o denli personelin iş süreçlerini denetleyebilmesi, işleriyle ilgili karar

¹²³

Ralph F. Long, "Empowerment-A Management Style For The Millenium", *Empowerment in Organizations*, 4(3), 1996, 7

¹²⁴

Leon A. Kappelman ve Thomas C. Richards, "Training Empowerment and Creating a Culture for Change", *Empowerment in Organizations*, 4(3), 1996, 26

¹²⁵

Necla Şimşek, *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004, 86-88

süreçlerine katılımında bulunması ve problemlere çözüm bulunmasına katkı vermesi sağlanacaktır. Aynı zamanda örgütün tek bir noktadan yönetilmesi yerine işi yapanın, yaptığı işe ilişkin kararlara katılımı, sorunların daha hızlı ve doğru bir şekilde çözülmesini sağlayacaktır. Bir taraftan her ne kadar yönetim, kararlar için yetkiyi elinde bulundursa da personel güçlendirme süreci, astların işleri hakkında fikirlerini söylemelerinin teşvik edilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Güçlendirme düzeyi arttıkça, personelin örgütte karar vermeye katılımının derecesi artacaktır. Bununla birlikte aynı personelin güçlendirme düzeyinin artışı ile birlikte sahip olması gereken becerilerinin de fazla olması gerekmektedir. Bir bireyi güçlendirmek, o kişiye hem işin içeriği hem de işin genel tasarımı hakkında verilecek kararlar için nihai güven duyulmasıdır.¹²⁶

Güçlendirme sürecinin başarılı olmasında, sürecin doğru yönetilmesi de atlanılmaması gereken bir husustur. Süreç devam ederken, gösterilen liderliğin boyutu ve niteliği, başarı açısından önemlidir. Güçlendirme, bir tanıma göre yöneticilerin denetleyerek yönetme yerine sorumluluk vererek yönetmesi anlamına geldiği için yöneticinin sergileyeceği liderlik güçlendirme bakımından dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan, örgütte nihai karar verici olan yöneticinin, astlarına örgüt vizyonunu açık ve net bir şekilde aktarması gerekmektedir. Yaptıklarının örgütün hedeflerine ne şekilde katkıda bulunacağını bilen bireylerin örgütle aynı yönde hareket etmesi sağlanmış olacaktır. Astlara sunulacak örgüt içi ya da dışı eğitim olanakları, çalışanların sahip oldukları ve olamadıklarının farkında olmasına yardımcı olacaktır. Eldeki kaynakların astların kullanımına sunulması, liderin güçlendirme yönetiminde önemli bir görevidir. Örgütte, değerlendirmenin varlığı, lidere güven duyulması açısından önemlidir. Liderin güvenilir olması, astlarına karşı mesajlarının açık olması ile ilgilidir. Liderin ileriye görebilmesi astlarını teşvik edecek hatta liderin sahip olduğu özellikleri ile onları heyecanlandıracaktır. Liderin astlarını etkileme derecesi, güçlendirmenin örgütte başarılı bir şekilde uygulanması açısından önemlidir. Güçlendirmenin etkili olarak devam etmesi, liderin yönetimine bağlı olduğu kadar sahip olduğu kişisel özellikleri

¹²⁶

Robert C. Ford ve Myron D. Fetter, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, 9(3), 1995, 25

yani astlarını etkileyebilmesine bağlıdır.¹²⁷

Liderin personel güçlendirme sürecinde var olan etkinliğinin yanında güçlendirme sürecinin başından sonuna kadar kilit role sahip olan iletişim, diğer önemli bir faktördür. Örgüt dâhilinde yaşanan problemlerin analizi ile çözümünde ve hatta bunun örgüt kültürüne yerleşmesinde iletişim, etkin bir faktördür. Formal ya da informal, her ne şekilde olursa olsun örgüt içinde iletişim, şeffaflığın hâkim olmasını sağlayacaktır. Örgüt personelinin sorumluluk almak isteyen ve karar almaya yardımcı olmaktan kaçınmayan bireyler olmasının önünü açan, örgüte bağlılığı arttıran önemli bir unsurdur. Örgüt içinde personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için gereken değişimin örgütte olması, öncelikle örgütte sağlıklı bir iletişim ortamının varlığına bağlıdır.¹²⁸ İletişim, aynı zamanda örgütte yaşanabilecek çatışmaların önüne geçecektir. Personel güçlendirmenin örgütte başarılı olması için üst yönetim ile personel arasında bilgi paylaşımı şarttır. Dolayısıyla bilgiye erişim ve bilginin paylaşımı, güçlendirmenin başarılı olmasının kaynaklarından biridir. Bilgi paylaşımının yanında yatay iletişimin varlığı ya da hiyerarşi kanallarının mümkün olduğunca az olması ile güçlendirmenin daha kolay elde edilmesi sağlanacaktır.

Güçlendirilmiş örgütlerde her ne kadar astlar yönetimin kararlarına katılıyor olsalar da örgütün başarılı olması adına yönetimin denetim fonksiyonunu da devrede tutması gerekmektedir. Yönetimin denetim anlayışı elbette örgütte suçlu aramaya yönelik olmamalıdır. Bunun yerine örgütte personel güçlendirmenin var olabilmesi için yönetim mekanizmasının ortadan kalkmadığının, kontrol, yetki ve sorumluluğun tüm örgütte paylaşıldığının denetlenmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olması, denetimin örgüt kültürüne yerleşmesine bağlıdır.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖN KOŞULLARI

Günümüzde personeli güçlendirme, örgüt kültüründe yapılması gereken değişikliklerin en başında gelmektedir. Bunun nedeni, etkili olan kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği,

¹²⁷

Acar Baltaş, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması ve Liderlik*, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001, 143-151

¹²⁸

Norma D'Annunzio ve John Macandrew, "Re-empowering the Empowered – The Ultimate Challenge", *Personnel Review*, 28(3), 1999, 268-270

örgütte çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılımın, bilgi paylaşımının ve iş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesinin ön plana çıktığı kültürlerdir. Çalışanların davranışlarını etkileyen çevre unsuruna olan ilginin düşük olduğu örgütler başarısızlığa yakın örgütlerdir.¹²⁹

Personel güçlendirmenin örgüt içinde başarıya ulaşmasının bazı ön koşulları vardır. Birtakım şartların oluşması ile güçlendirme süreci örgütte yerleşecektir. Öncelikle örgüt dâhilinde örgüt çalışanlarına yeterli katılım imkânı verilmelidir. Bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi ile katılımın önü açılacaktır. Bunun yanında en önemli başarı koşulu, örgütte bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılmasıdır. İşletmenin uğraş alanında olan işlerden haberdar olmayan, işletmenin vizyon ve misyonundan bihaber olan, hangi amaçları gerçekleştirmek istediğini bilmeyen bireylerin zaten güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgiye erişimin ve bilginin paylaşımının sağlandığı örgüt ortamında, açık bir iletişim sisteminin varlığı da personel güçlendirme için önemli bir ön koşuldur. Örgüt içinde astların her düzeyde kararlara katılıma teşvik edilmesi için güç, bilgi (knowledge) ve enformasyonun (information) sağlanması gerekmekte ve iş performansına bağlı olarak ödüllendirmenin de yapılması gereklidir. Yani;

$$\text{Güçlendirme} = \text{Güç} * \text{Enformasyon} * \text{Bilgi} * \text{Ödüller}$$

olarak gösterilebilmektedir. Bu dört unsur, güçlendirmenin temel dört unsuru olarak görülmekte hatta bunlardan herhangi birinin yokluğunda tam olarak sağlanamıyor denmese de güçlendirmenin derecesinin azalacağı belirtilmektedir.¹³⁰ Her bir unsur, güçlendirme açısından kilit bir role sahiptir. Bu unsurlar, Tablo 1.4' te ortaya konulmuştur.

¹²⁹ Doğan, 170

¹³⁰ Susan A. Mohrman, Edward E. Lawler ve Gerald E. Jr. Ledford, "Do Employee Involvement and TQM Programme Work?", *Journal of Quality and Participation*, 19(1), 1996, 6-8

Tablo 1.4. Personel Güçlendirmenin Ön Koşulları

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖN KOŞULLARI			
<i>GÜÇ</i>	<i>ENFORMASYON</i>	<i>BİLGİ</i>	<i>ÖDÜLLER</i>
Otonomi	Geri Bildirim	Eğitim	Tazminat
Otorite	Rol Belirlenmesi	Danışmanlık	Kariyer Planlama
Yetki Devri	Motivasyona İştirak	Değerlendirme	İş Zenginleştirme

Kaynak: Sarkar Shulgana, “Employee Empowerment in the Banking Sector”, The IUP Journal of Management Research, Vol.8, No.9, 2009, 52

Örgütün hedef ve vizyonunun rahatlıkla anlaşılabilir şekilde açık olması, güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Güçlendirmenin var olduğu örgütler, çalışanların istenen sonuçları elde etmelerine ve ne gerekli ise onun elde edilmesine yönelik şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca “eğer hiçbir şeyin performansını ölçmezsen, hiçbir gelişme olmaz” prensibinden yola çıkılarak, ana amacı bireylerin daha iyi çalışmalarının sağlanması olan performans değerlendirmenin karşılıklı olarak yönetici ve işgörenler arasında var olması ile personel güçlendirmenin kuvvetlenmesi sağlanmaktadır. Güçlendirme sürecinin en etkin koşullarından olan ödüllendirme mekanizması, istenen sonuçların sağlanması için önemlidir. Örgütte sağlanacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı ile etkin bir değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Bireylerin yöneticilerine ve dolayısıyla örgüte güvenmesi, güçlendirmenin daha rahat elde edilmesini sağlayacaktır. Kaynaklara erişimin kolaylığı ise örgütün amacına daha hızlı ulaşılmasını sağlayarak, güçlendirmeyi olumlu olarak etkileyecektir.¹³¹

Örgütlerde üst yönetimin bağlılığı, örgüt içi ve dışı sunulan eğitim olanakları, yetenekli işgücünün varlığı, örgüt kültürünün örgüt üyelerince kabulü, esnek takımların olması, müşteri memnuniyeti ve örgütün sunduğu çıktıya değer katma yaklaşımının varlığı da örgütte personel güçlendirmenin sağlanması açısından önemli olan ön koşullardır.¹³² Örgüt üyelerince verilen onay ya da onların nazarındaki “meşruiyet” olarak tanımlanan “*Sosyopolitik Destek*” güçlendirmenin önemli bir bileşenidir ki bu

¹³¹ Doulatabadi vd., 258-259

¹³² David J. Paper ve Jeffrey J. Johnson, “A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment and Organizational Memory”, *Creativity and Innovation Management*, 6(1), 1997, 35

sayede örgütte sözü geçen insanlara ulaşabilme ve örgütün iletişim ağının bir parçası olabilme imkânı ile çekinmeden fikirlerin söylenebilme fırsatına sahip olunması sağlanacaktır. Katılımcı bir iş ikliminin varlığı, personel güçlendirme için gerekli olan son derece önemli bir koşuldur. Katılımcı iş iklimi ile örgütte işgörenler önemli olduklarını hissedecekler ve farklılık yaratabileceklerine inanacaklardır.¹³³ Personel güçlendirme açısından bakıldığında, güçlendirmeyi örgütsel ve kültürel yönden etkileyen faktörlerin varlığından bahsedilebilir. Örgütün büyüklüğü, eğitim faaliyetleri ve ödül ilişkisi güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktörlerken, inovasyon (yenilik), takım çalışması ve sonuç odaklılık da kültürel faktörleri belirlemektedir. Eğitim faaliyetleri ve ödül ilişkisinin varlığı personel güçlendirmeyi pozitif olarak etkilerken örgütün boyutları büyüdükçe de güçlendirme olumsuz etkilenecektir. Kültürel faktörler olarak belirlenen inovasyon, takım çalışması ve sonuç odaklılık, bir örgütün personel güçlendirmeye sahip olmasını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.¹³⁴

Bütün bunların yanında, etkili bir personel güçlendirmenin örgüte yerleşmesi için insan kaynaklarının kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönler açısından kendilerini iyi tanımaları, değişimi kabul etmeleri ve değişime açık olmaları, kendilerinden beklenenleri iyi anlamaları ve bunları gerçekleştirecek yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin de insanların hata yapma korkularını ortadan kaldırmaları, çalışanları karar vermeye katılımda bulunmaları yönünde teşvik etmeleri, zamanında ve etkili bir biçimde çalışanlara geri beslemede bulunmaları, örgütün vizyon ve misyonunu astlarına iyi aktarabilmesi ve danışmanlıkta bulunması gerekmektedir.¹³⁵

Güçlendirmenin örgütte yerleşmesi için söz konusu özelliklerin örgütte olması gereklidir. Bununla birlikte personel güçlendirmenin sürekli olarak örgütte var olması için örgüt kültürüne yerleşmesi gereklidir. Örgüt kültürünün içinde personel güçlendirmenin var olması ile örgüte yeni giren bir üye, içinde bulunduğu örgütü, üyelerinin yönetime katıldığı, yönetim tarafından üyelerin devamlı olarak ve her konuda desteklendiği, bireylerin karar verebildiği ve bu kararların sorumluluklarını taşıyabildiği, kaynakların gerekli görüldüğü yer ve zamanda kullanılabildiği kültürün

¹³³ Çöl, 69-70

¹³⁴ Kevin Baird ve Haiyin Wang, "Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors", *Personnel Review*, 39(5), 2010, 577-579

¹³⁵ Atalay, 29-30

paylaşıldığı bir örgüt olarak algılayacaktır.¹³⁶ Geleneksel hiyerarşinin var olduğu örgütler ile güçlendirmenin var olduğu örgütlere ilişkin genel özellikler Tablo 1.5’ te özetlenmiştir.

Tablo 1.5. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşi Kültürü	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon yaratma
Komuta-Kontrol	Performans için birlikte çalışma
İzleme (Denetim)	Kendi kendini izleme (Öz denetim)
Bireysel sorumluluk	Takım sorumluluğu
Piramit Yapılar	Çapraz fonksiyonlu yapılar
İş akış süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koç/Takım Liderleri
Personel	Takım üyeleri
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Söyleneni yapma	Kendi işini sahiplenme
İtaat – Uyum	Doğru karar alma

Kaynak: Randolph, W.Alan, “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”, 2000, Vol.29, No.2, 98

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Küreselleşme, müşteri beklentilerinin çeşitlenerek artması, sürekli olarak değişen iş ortamı yönetimin geleneksel var olan emir-komuta hiyerarşisini azaltmaktadır. Bu katı hiyerarşi yerine ise astların işlerini yaparken inisiyatif kullanmaları, sorumluluk almaları ve dolayısıyla yaratıcılıklarını kullanmaları beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların işlerini yaparken daha faydalı olacağı inancı, işgörenlerce olduğu kadar yöneticilerce de paylaşılmaktadır.¹³⁷ Uzun bir süreç olan

¹³⁶ Doğan, 190

¹³⁷ Adnan Ceylan, “Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(17), 2002, 113

personel güçlendirme, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacından ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin örgüte sağladığı birçok fayda vardır. Personele gücün aktarılması ile personel, kendini daha güçlü hissedecek ve karar alma istekleri o denli artacaktır. Doğası gereği personel güçlendirme ile beraber elde edilecek en önemli kazanç, kararlara çalışanların katılımının sağlanması, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için bir ortamın elde edilmesidir. Yöneticiler, güçlendirme yolu ile çalışanların kararlarına katılımda bulunmasını sağlayarak onların daha fazla sorumluluk almalarına imkân vermiş olurlar. Güçlendirilmiş çalışanlar daha fazla bilgiye ve öğrenmeye önem verecektir. Bilgiye erişim imkânının daha kolay hale gelmesi ile birlikte öğrenen örgüt yapısının elde edilmesi yolunda önemli bir avantaj sağlanacaktır. Etkinliği ve verimliliği sağlayarak, örgütte rekabet avantajının elde edilmesi sağlanacaktır.¹³⁸

Örgütlerin, içinde bulundukları çevrede, değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri, gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Çalışanları güçlendirmek, örgüt hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya iletişimden kaynaklanan filtrelenmeyi ve otokratik ortamı engellemek için mantıklı bir plan sunmayı sağlar. Alt düzeyde bulunan çalışanlar bu sayede işlerine ilişkin bilgiye zamanında sahip olacaklardır.¹³⁹ Müşterilerle doğrudan ilişki içinde bulunduğunda, yöneticisine danışmanın zaman kaybı olması nedeniyle olası müşteri kaybının önüne geçebilmek için işgörenlerin anlık cevaplar vermesi gerekebilmektedir. Bu nedenle özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri ile doğrudan birebir iletişimde bulunan işgörenlerin güçlendirilmesi, önemli bir strateji olarak önerilen bir uygulamadır. Bahsedilen hizmet işletmelerinde, işgörenlerin müşteri isteklerini karşılayabilmesi ve kendilerine gelen şikâyetlerin çözümünde daha aktif rol alabilmesi, güçlendirme uygulaması ile sağlanabilecektir.¹⁴⁰ Personel güçlendirme ile işletmeler, çalışanlarına belirli bir dereceye kadar da olsa otonomi sunar ve böylece müşteri istek ve beklentilerine hızla cevap verirler.

Güçlendirmenin benimsenmiş ya da genel kabul görmüş faydalarının, örgütler için olduğu kadar bireyler için de olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmaların büyük bölümü aslında örgütler için var olan faydalara odaklanmaktadır. Örgütler aslında genel

¹³⁸ Doğan, 196

¹³⁹ Baird vd., 575

¹⁴⁰ Pelit Elbeyi, "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 2011, 212-213

olarak faaliyetlerini icra ederken, maliyet kontrolü, esneklik ve kalite düzeyinin artırılması noktasında yenilik arayışı içindedirler. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde, birçok ekonomik performansın olumlu yönde ilerlediği görülmektedir. Doğal olarak, örgütler için ekonomik performansın olumlu yönde ilerlemesi, öncelikli hedef iken güçlendirmenin bireysel faydalarının var olduğu da bir gerçektir. Çalışanlar güçlendirildiklerinde, anlaşmazlıkların ve belirsizliklerin azaldığını böylece motivasyonlarının ve örgüte olan bağlılıklarının arttığını hissederler. Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşma noktasında kendilerini işin merkezinde görürler.¹⁴¹ Güçlendirme fırsatı olmadan çalışanlar, sürekli kendilerini tekrar ediyorlarmış, rutin olan dışında herhangi bir katkıda bulunmuyorlarmış gibi hissetmekteledir. Dolayısıyla güçlendirmenin, çalışanın işinden elde ettiği tatmin üzerinde direkt bir etkisi vardır. Öyle ki güçlendirilmiş hissettiklerinde çalışanlar, örgüt içinde kendilerine olan saygılarının çok üst düzeye çıktığını fark edeceklerdir. Bu ne kadar fazla olursa, örgütteki katılımlarının fazla olması ile birlikte yetkinliklerinin gelişeceğini görecekler ve güçlendirmeye daha fazla sarılacaklardır.¹⁴² Güçlendirilmiş çalışanlar, özgürlüğü hissedecekleri için işlerini yaparlarken kendilerini serbest göreceklerdir. Yaptığı işin önemini bilen güçlendirilmiş personel, yeterlilikleri konusunda bilgi sahibidirler. Böylece güçlendirilen çalışanlar sürdürmekte olduğu işlerini etkileyebilirler.¹⁴³

Spreitzer (1996), güçlendirmenin örgüt ve işgörenler açısından var olan önemine yönelik yapmış olduğu araştırmasında, çalışanların, güçlendirilme ile beraber örgüt içinde daha az rol belirsizliği ile karşılaşacaklarını ortaya koymuştur. Hatta örgüt içinde rol belirsizliğinin güçlendirme uygulamaları ile en fazla ilişkiye sahip olan değişken olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴⁴

Personel güçlendirme ile işgörenler, işleri ile ilgili konularda yaşadıkları olaylara tepki vermektense yani reaktif bir yaklaşım sergilemektense, proaktif bir davranış sergileyerek, inisiyatif kullanma imkânına sahip olacaklardır. Bu becerileri güçlendirme ile beraber gelişecektir.

¹⁴¹ Greasley vd., 357-358

¹⁴² Greasley vd., 364

¹⁴³ Quinn ve Spreitzer, 41

¹⁴⁴ M.Gretchen Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996, 498

Güçlendirilmiş bireylerin oluşturduğu bir örgütte, sorumluluk paylaşımı ve eğitim faaliyetleri ile çalışanlar daha becerikli bir hale gelmiş olacak, etkinlik ve verimlilik sağlanmış olacaktır. Sonuçta örgütün çıktısına olumlu yansiyacaktır. Öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımlar atılmış olacaktır. Pazarda meydana gelen değişimlere örgüt, daha kolay ve hızlı cevap verebilecektir. Yine güçlendirmenin var olduğu örgütlerde bireyler bir orkestra nizamında senkronize bir şekilde hareket edeceklerdir. Yaşanan problemleri, birlikte ve uyumlu bir şekilde çözebileceklerdir. Takım çalışması ile birlikte beyin fırtınası yapma imkânına sahip olup, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak hata yapmaktan korkmayacaklardır.¹⁴⁵

Güçlendirme ile beraber iletişim kuvvetlenecek ve her yönde ilerleyecektir. Sadece yukarıdan aşağıya olmak yerine her iki yönde olacak şekilde iletişim imkânı olacaktır. İhtiyaç duyulan her anda çalışanlar yöneticileri ile yöneticiler de çalışanlarla hiyerarşiye tabi olmadan iletişime geçebilecektir. İletişimin kolay hale gelmesi, örgütün problemlerle daha kolay, daha çabuk ve daha sistematik bir şekilde baş edebilmesini sağlayacaktır. İletişim imkânı arttıkça, hem etkinlik hem de verimlilik hissedilir biçimde artacaktır.

Personel güçlendirmenin bu faydaları yanında örgütün çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının artması da çok önemli bir fayda olarak belirtilmelidir. Güçlendirmenin kendilerine sağladığı geliştirme faaliyetleri, iletişim kolaylığı, kararlara katılım ve yetki devri imkânları ile çalışanlar kendilerini örgüte faydalı bireyler olarak görecekle ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır.¹⁴⁶ Güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluk hissine sahip, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve örgüt için önemli oldukları bilincine sahip olan bireylerdir.¹⁴⁷

Çalışanların örgüt içinde güçlendirilmesi, özellikle alt düzeylerdeki çalışanların karar verme mekanizmasına katılımının artmasına fırsat verecektir. Güçlendirme sayesinde kontrollerin azalmasıyla yöneticilerin danışman gibi bir rolü üstlenmeleri sağlanacak ve böylece örgütün daha ziyade stratejik amaçlarına odaklanma fırsatını

¹⁴⁵ Doğan, 175

¹⁴⁶ Çavuş, 62-65

¹⁴⁷ Perihan Tazegül, *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli 2001, 9

ellerine almaları sağlanacaktır. Böylece örgüt içinde iletişimin tüm yönlerde (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz vb.) gelişmesi sağlanacaktır.¹⁴⁸

Çalışanlar, riskleri göze alarak, kendi kendilerine karar verdikleri durumda örgüt tarafından cezalandırılmak yerine örgütün desteğini aldıklarını hissetmeleri, güçlendirmenin önemli bir getirisi olacaktır. Aksi takdirde herhangi bir işi yaparken, işi daha iyi nasıl yapabileceklerine değil de hata yapmaları durumunda üstlerinden nasıl af dileyebilecekleri konusunda düşünmenin, fikir üretmenin yollarını arayacaklardır.¹⁴⁹

Sonuç olarak, literatür incelendiğinde, güçlendirme uygulamasının, örgüt dahilinde olumlu bir şekilde yerleşmesiyle hem örgüte hem de çalışanlara potansiyel faydalarının olabileceği vurgulanmakta ve sonucunda bir “kazan-kazan” durumunun ortaya çıkabileceği görülmektedir.¹⁵⁰ Hem örgütün hem de çalışanın güçlendirme ile elde edeceği kazançlar aşağıdaki Tablo 1.6.’da gösterilmektedir.

Tablo 1.6. Güçlendirme ile Sağlanan Önemli Kazançlar

GÜÇLENDİRME İLE SAĞLANAN ÖNEMLİ KAZANÇLAR	
ÖRGÜT AÇISINDAN	ÇALIŞAN AÇISINDAN
Yenilik	İşi nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini özgür hissetme
Kaliteli iş yaşamı	Kararlara istekli bir şekilde daha çok katılma imkânı
Artan müşteri memnuniyeti (Uzun dönemli bir şekilde işletmeye bağlanacaklardır.)	İşinin sahibi olduklarını hissetme
Artan üretkenlik	İşlerini etkileyebilme imkânı
Maliyetlerde düşüş	Yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olma,

¹⁴⁸

Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003

¹⁴⁹

Doğan, 184

¹⁵⁰

Kay Greasley, Alan Byrman, Andrew Dainty ve A.D.F. Price, “Understanding Empowerment From an Employee Perspective”, *Team Performance Management*, 14(1/2), 2008, 43

	yüksek özgüven
Artan etkinlik ve verimlilik	Fikirlerini rahatça paylaşabilme imkânı
	Değişime açık olma

Kaynak: David J.Paper, “A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment and Organizational Memory”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.6, No.1, 1997

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ENGELLERİ VE MALİYETLERİ

Personel güçlendirmenin bu denli rağbet görmesine ve örgüte sağladığı birçok faydaya rağmen örgütte sağlanmak istenen güçlendirme için bazı engeller de söz konusudur. Örgüt yönetiminin elinde bulunan kontrol ve gücü kaybetme korkusu, astlarının kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmede yeterli etkinliğe sahip olamayacaklarını düşünme ve onlara güven duymama personel güçlendirmenin örgütte yerleşmesinin önünde sık rastlanılan engellerdendir. Bunların yanında örgüt içinde daha önce uygulanmaya çalışılan güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanması, örgütte kuralların bireylerden daha önemli bir konuma sahip olması, karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmaması ve güçlendirmenin önemli ölçüde maliyet ve zaman kaybına sebep olacağı düşüncesi örgüte kazandırılmak istenen personel güçlendirme uygulamasının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir.¹⁵¹ Örgütte bulunan astların isteyip istemediğine ve kendilerine verilen bu gücü kullanabilecek yeterlilikte olup olmadığına bakılmaksızın bireylerin güçlendirilmek istenmesi, güçlendirme uygulamalarında ortaya çıkan başarısızlıkların diğer önemli nedenlerindendir.¹⁵² Örgütte daha önceden güçlendirme olmayan ortamlardaki çalışanlar, güçlendirme ile yüzleştiklerinde, sorumluluk ve hesap verebilirliği yüksek derecede hissetmeleriyle güçlendirmeye karşı direnç gösterebilirler.¹⁵³ İşgöreni güçlendirmenin ortaya çıkarabileceği sorunlardan biri de örgüt içinde var olan orta kademenin ortadan kalkma ihtimalidir ki bu ihtimal yöneticilerin güçlendirme konusunda isteksiz davranmasına gerekçe olarak gösterilen konulardan biridir. Bununla birlikte güçlendirme kavramına sadece yetki devri çerçevesinde

¹⁵¹ Pelit Elbeyi, 213

¹⁵² Norma D’Annunzio-Green ve John Macandrew, “Re-Empowering the Empowered –the Ultimate Challenge”, *Personnel Review*, 28(3), 1999, 262-263

¹⁵³ Greasley vd., 358

yaklaşıyorsa ve yöneticiler de sahip oldukları bu inançla birlikte astlarını yetki devri ile güçlendirdiklerini düşünüyorlarsa, örgüt yöneticileri güçlendirmeyi tam olarak anlamamışlardır. Bu zihniyete sahip olan yöneticiler, aslında güçlendirmenin karşısında birer engeldirler.¹⁵⁴

Örgütün kültürü ile bağdaşmayan, uyuşmayan personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olmaları zordur. Örgütte, otokratik liderlik tipinin hâkim olduğu durumlarda, örgüt yöneticileri hiyerarşiye önem verecekler, iletişim daha çok yukarıdan aşağıya ilerleyecektir. Dolayısıyla emir vermeye yatkın olan yöneticiler, personel güçlendirmeye engel olacaklardır. Örgütte sağlanacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin arttırılması, bu engellerin aşılmasını sağlayabilecektir. Yüksek derecede hiyerarşiye sahip olan kültürler için personel güçlendirme pek de istenen bir durum değildir. Yöneticilerin kişisel özellikleri de personel güçlendirmenin önünde engel olabilmektedir. Yöneticinin yüksek derecede güç ve mevki hırsına sahip olması, kontrolü elinde bulundurmak istemesi personel güçlendirmenin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca yöneticilerin, kendilerine olan ihtiyacın azalacağına olan inançları da güçlendirme önünde engel teşkil edebilmektedir.¹⁵⁵ Ülkenin yasal mevzuatının durumu da personel güçlendirmenin örgüt kültürüne yerleşmesini engelleyebilmektedir. Özellikle kamu yönetiminde mevzuatın durağan ve güncelliğini kaybetmiş olması, kamuda personel güçlendirme açısından yasal bir engel teşkil etmektedir. Kamusal tüm görev, yetki ve sorumluluklarının yasal zeminde merkezi idarenin tasarrufuna bırakılması hatta bunun genişletilmesi, taşra teşkilatının her ne olursa tüm taleplerinin merkezi idarenin tasarrufuna bırakmasına neden olacaktır. Hiyerarşik yapının oldukça fazla olması, bürokrasinin yerleşik bir yapıda olması, iletişimin oldukça zayıf olması gibi örgütsel nedenler de güçlendirmenin önündeki diğer önemli engellerdir.¹⁵⁶

Modern iş yaşamının gereği olarak aslında örgütler için önemli faydaları olsa da personel güçlendirmenin sebep olabileceği sakıncalar veya maliyetler aşağıda

¹⁵⁴

Hatice Sarıaltın ve Aydın Yılmaz, "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 2007, 7-8

¹⁵⁵

Doğan, 191-192

¹⁵⁶

Çuhadar, 6-8

belirtilmektedir¹⁵⁷ :

- Yöneticilerin ve personelin örgüt içindeki güç tanımlamasında ortaya çıkan farklılıklar, yönetici ve personelin kendi menfaatlerini örgüt menfaatlerinin önünde tutmalarına sebep olabilmektedir.
- Kaliteli, donanımlı ve uzun dönemli personelin istihdamı, örgüt için yüksek maliyetli olabileceği için bu tarz personelin istihdamı konusunda örgüt isteksiz olabilir.
- Personel güçlendirme, bir süreç olduğu ve uzun süreceği için maliyetli olabilir.
- Örgütte personelin seçimi ve bu çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgüt için oldukça maliyetli olabilir.
- Kendilerine istemedikleri bir işle alakalı sorumluluğun personel güçlendirmenin gereği olarak yüklenmesi, işgörenlerin yöneticilerini risk almaktan kaçmakla suçlamalarına sebep olabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde personel güçlendirmenin sürdürülmesi konusunda çalışanların isteksiz olması sonucunu doğurabilir.
- Çalışanların, üst yönetim tarafından diğer çalışanlara ayrımcılık yapıldığını düşündüklerinde örgütte çatışmalar doğabilecektir.

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Günümüzde örgütlerin büyük kısmı, başarılı olabilmek ve bunu devam ettirebilmek için astlarının en azından bir kısmına yetki vermeyi kullanmaktadır. Personel güçlendirmenin tanımı üzerinde tam olarak ortak bir noktaya varılamamış olmasına rağmen personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi içerisinde, bu kavramın hangi yönden ele alınacağına dair kolaylık sağlayacak olan iki temel yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi örgütte astların güçlendirilmesini örgütteki üst yönetimin davranışsal boyutunda incelemeyi amaçlayan ***Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme***, diğeri de astların kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin

¹⁵⁷ Çavuş, 67-68

güçlendirmeye ilişkin davranışlarını nasıl algıladıklarını içeren, psikolojik-motivasyonel yönden güçlendirmeyi amaçlayan **Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme**'dir.¹⁵⁸ Lee ve Koh (2001) güçlendirmeyi, üst yönetimin güçlendirme davranışlarından etkilenen astların psikolojik tutumlarının kombinasyonu olarak tanımlamışlardır.¹⁵⁹

1.9.1. Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme

Yapısal güçlendirme, işgörenlerin sorumlu oldukları iş hakkında daha fazla çaba sarf etmeleri ve gerektiği durumlarda karar verebilmeleri için daha fazla özgürlüğü astlara veren örgüt politikaları, uygulamaları ve yapılarını ifade etmektedir. Bu ifade üstler ve astlar arasında paylaşılan güce ilişkindir.¹⁶⁰ Yapısal personel güçlendirme yaklaşımı, bireyin amaçlara ulaşabilmek için mevcut kaynaklardan yararlanması ve özgür iradesiyle karar alabilme yeteneğini güçlendirmeyi ifade etmektedir. Astların güçlendirilmesi, iki kaynak vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bunlardan birincisi fırsat yapısıdır. Fırsat yapısı, örgüt dâhilinde çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirme olanağının sağlanmasına ilişkin iş koşullarıyla alakalıdır. Diğer kaynak ise örgütteki güç yapısıdır. Gücün kaynağı, çalışanların örgüt kaynaklarını kullanmalarına olanak sağlayan örgütsel özelliklerdir. Örgütte iş yapmak, gerekli bilgi, belge ve kaynaklara ulaşmak ile olmaktadır.¹⁶¹

Bu yaklaşımın esasında sosyal güç ve sosyal değişim kavramları bulunmaktadır. Gücün örgüt içinde en alt düzey ile en üst düzey arasında paylaşılması ve bu paylaşım ile örgütsel çıktının etkilenmesi söz konusudur. Yaklaşımın önemli bir özelliği, örgüt hiyerarşisinde alt düzey çalışanların sorumluluklarının arttırılması ile yönetime katılması anlayışıdır. Örgütsel hiyerarşi içerisinde güç ile birlikte bilgi ve ödüllerin paylaşımı sonucu örgütte yüksek derecede katılım sağlanmakta ve böylece örgütün

¹⁵⁸ Pelit, 211

¹⁵⁹ Mushin Lee ve Joon Koh, "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 685, 2010

¹⁶⁰ Greasley vd., 41

¹⁶¹ Janice L. O'Brien, *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, (Degree of Doctor Philosophy), The State University of New Jersey, New Jersey 2010, 14-15

politikaları ve süreçleri değiştirebilmektedir. Bu yaklaşım içinde, bireylerin örgütün rutin hatta stratejik kararlarında, işleri ile ilgili verileri sağlamaları önemlidir. Örgütün kazançlarından, kârından örgüt çalışanlarının pay alması ve yine örgüt çalışanlarının bilgi ve beceri seviyelerinin artırılması da mümkündür. Bunların yanında örgüt mensuplarının örgüt hakkındaki önemli bilgileri öğrenebilmeleri (aşağı doğru bilgi akışı) ile bu konular hakkındaki görüşlerini, fikirlerini üst yönetime iletmeleri (yukarı doğru bilgi akışı) örgütün açık iletişim politikasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirmenin bu bakış açısına göre astlar inisiyatif alabilmekte, stratejik kararlar alabilecek yetkiye katılım hakkına sahip olmakta yani katılımcı olabilmektedir. Yönetim ise katılımcılığı ödüllendirmekte bunun yanında risk almayı teşvik eden ancak hataları cezalandırmayan bir anlayışa sahiptir. Bu özelliklere sahip ast ve üstlerin olduğu örgütlerde ancak personel güçlendirme olacaktır.¹⁶²

1.9.2. Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme bakış açısı, geleneksel yönetim uygulamalarından sıyrılarak, astların algıları ve bilişlerine odaklanmakta ve bu kavramları önemsemektedir. Bu yaklaşım, güç, yetkinlik, kontrol ve özyeterliliğe olan inanç ve algılar üzerine odaklanmayı önemsemektedir.¹⁶³ Conger ve Kanungo (1988)'nin yapmış oldukları çalışma ile personel güçlendirme, psikolojik bir süreç olarak değerlendirilmiş; ardından Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan personel güçlendirme çalışması ile de güçlendirmenin örgütte bireyler için bir enerji kaynağı olduğu belirtilmiştir. Çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından uygulanan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına önem veren yaklaşıma sahip araştırmacıların aksine yönetsel uygulamaları güçlendirmenin örgüt içinde gerçekleşmesinde gerekli unsurlardan sadece bir tanesi olduğu belirtilmiştir. Bu yönetsel uygulamalarla çalışanların sadece belirli ölçülerde güçlendirilebileceği ve güçlendirmenin örgütte tam olarak gerçekleşemeyeceği ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶² Çavuş, 69-70

¹⁶³ Greasley vd., 41-42

¹⁶⁴ Pelit, 211

Burada, diğer yaklaşımda var olan gücün alt düzeye kadar aktarımından ziyade personelin işle ilgili olarak gücü nasıl değerlendirdiğiyle ilgilenilmektedir. Başka bir deyişle psikolojik güçlendirme, çalışanların yapısal güçlendirmeye karşı olan reaksiyonlarını, yapısal güçlendirmeyi nasıl yorumladıklarını yansıtmaktadır.¹⁶⁵ Psikolojik olarak çalışanların örgüte olan inançları etkilenmeye çalışılmaktadır. Sosyal – yapısal güçlendirme perspektifinden psikolojik güçlendirmeye doğru geçiş, güçlü olmaktan ziyade güçlendirilmiş hissetmeye doğru odaklanılmasını, çalışanlara güçlendirmenin anlam ve deneyimi açısından daha yakın bir tecrübe imkânının elde edilebilmesini sağlayacaktır.¹⁶⁶

Personel güçlendirme, dört boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki örgütte yapılan işle çalışanın inanç, değer ve yargılarının uyumu olan **anlamdır**. Anlam, bireylerin değer sistemleri içerisinde çalışmanın önemli olmasını ve örgütün faaliyetlerine katılımda bulunmaları durumunda önemli olduklarını hissedeceklerini ifade etmektedir. İkincisi, örgütte yapılan işin tamamlanması için çalışanın inanca ve yeteneğe sahip olması durumu olan **yeterlilik**dir. Bireyler yeterli olduklarında, yeterli beceri ve yeteneğe sahip olduklarını ve başarılı bir iş elde edebilmek için yetkin olduklarını hissederler. Bazı yazarlar, önemli işlerin üstesinden gelebilmek için bu kavramın psikolojik güçlendirmenin en önemli boyutu olduğuna inanmaktadırlar. **Personelin kendi kararını vermesi** üçüncü boyuttur. Becerikli ve başarılı çalışanlar, kendi faaliyetlerine karşı sorumluluk ve sahiplik hissederler. Kendi sorumluluklarını gerçekleştirebilmek için özgür veya bağımsız hissederler. İşleri hakkında kendi kararlarını verebilirler; davranış, zaman ve işin tamamlanma hızı açısından yeterli otoriteye sahip olurlar. İşine ait operasyonel, stratejik, yönetsel çıktıları ve sonuçları çalışanın etkileme derecesi olan **etki** dördüncü ve son boyuttur. Buna göre çalışan işi üzerinde kontrol gücüne sahiptir. Böylece becerikli çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşılması adına önemli bir role sahip olabileceklerine inanırlar. Sonuçları kontrol edebileceklerini ve neler olabileceği

¹⁶⁵

Heather K.Spence Laschinger, John E. Finegan, Judith Shamian ve Piotr Wilk, “A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction”, *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4), 2004, 529

¹⁶⁶

Roy Jacques, *Manufacturing the Employee: Management Knowledge From the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, 1995, 141

üzerinde de olumlu etkileri olacağına inanırlar.¹⁶⁷ Personel güçlendirmeye ilişkin bu boyutlar, güçlendirme kavramının farklı bakış açılarını ortaya koyan unsurlardır. Bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği, algılanan ya da hissedilen güçlülük duygusunun derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle söz konusu dört boyut, güçlendirmenin hissedilmesi için “hemen hemen tam ve yeterli bilişsel set” olarak ifade edilen bir ön koşuldur.¹⁶⁸ Bu boyutlardan herhangi birinin eksikliği örgütteki astların güçlendirilme algılarını azaltabilmektedir.¹⁶⁹

Personelin odak noktası işi değilse ve işiyle inançları çatışıyorsa, personel kendini güçlendirilmiş olarak göremeyecektir. Kişi yeterli olsa dahi işine ait becerilerinin farkına varmazsa, yeterli olduğuna ve dolayısıyla güçlendirilmiş olduğuna inanmayacaktır. İşine ait kararları çalışanın kendi değil de hiyerarşik olarak bir başkası veriyorsa, çalışan kendini güçlenmiş olarak görmeyecektir. Birey örgüt içinde herhangi bir etkisinin olduğunu görmüyorsa kendisini güçsüz olarak görecektir.¹⁷⁰ Psikolojik güçlendirme boyutlarının elde edildiği süreç sonunda ise yönetsel verimlilik ve yenilik elde edilmiş olacaktır.

Görüldüğü üzere personel güçlendirme kavramı yaklaşımlarında yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların örgütlerde bulunan çalışanlar tarafından nasıl algılandığı iki ayrı açıdan dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte esas olan, personel güçlendirme kavramının her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır çünkü güçlendirme kavramı sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ancak bahsedilen şartların astlar tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir. Güçlendirme, yönetsel uygulamalar ile birlikte bu faaliyetlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığını da kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik boyutları da vardır ve göz ardı

¹⁶⁷ Hossein, vd., 257-258

¹⁶⁸ Stella L.Y. Hu ve Louis Leung, “Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace”, *Telematics and Informatics*, 20(4), 2003, 368

¹⁶⁹ Gretchen M.Spreitzer, “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5), 1995, 1443-1444

¹⁷⁰ Gretcehn M.Spreitzer, Mark A.Kizilos ve Stephen W.Nason, “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Staisfaction and Strain”, *Journal of Management*, 23(5), 1997, 681-682

edilmemelidir. Aynı şartlar altında işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederek bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler. Bunun yanında güçlendirme kavramı, sadece yönetsel uygulamaların işgörenlerce nasıl algılandığı temelinde düşünüldüğünde güçlendirme kavramının bir ayağı eksik kalmış olacaktır. İşgörenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı önemliyken güçlendirme için gerekli olan koşulların sağlanması da son derece önemli ve gereklidir.¹⁷¹

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışmanın bu kısmında, örgütsel destek kavramına yer verilmektedir. Örgütsel destek kavramının tanımı, kurumsal desteği etkileyen faktörler, örgütsel desteğin bulunduğu örgütlerin özellikleri ve örgütsel desteğin sonuçları sırasıyla incelenmektedir.

¹⁷¹ Çöl, 67-68

2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Örgütler için en önemli paydaşlarından olan işgörenleri istihdam etmek, onları örgüt içinde tutmak gün geçtikçe daha önemli ve zor hale gelmektedir. Özellikle günümüzde, örgütlerin beşeri sermayesi daha donanımlı hale geldikçe, işgörenlerin bağlılığını elde etmek, örgütlerin öncelikleri arasında yer almaktadır. Çalışanlara örgüt tarafından değer verilmesi ve çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlayacaktır. Örgütün desteğini hissetmelerine imkan verecektir.¹⁷²

2.1.1. Örgütsel Destek Tanımı

Örgütsel destek, işgörenlerin kendilerini örgütlerinde güvende hissetmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Hissedilen bu destek, örgütteki çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Örgüte olan inançları ile örgütün değerleri örtüşecektir. Örgütünde kendini güven içinde hissedecek olan çalışanlar, hem sosyal hem de duygusal yönden ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Bunun sonucunda, örgütlerde verimlilik artacaktır.¹⁷³ Örgütlerde kurumsal destek, çalışanların örgütlerine dair yapmış oldukları katkının örgüt tarafından önemsenmesi, çalışanlar tarafından da bu önemin algılanması olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁴ Eisenberger vd. (1986), örgütsel desteği; örgütün işgören mutluluğunu önemsemesi, işgörenin işine yönelik göstermiş olduğu çabanın ve katkının farkında olması olarak tanımlamaktadır.¹⁷⁵ Bu çabanın ve katkının farkında olan ve refah düzeyi örgütleri tarafından artırılan işgörenlerin, örgütleri ile gurur duyduğu ve bu durumdan oldukça mutlu oldukları görülmektedir.¹⁷⁶ Cummings (1965)'e göre örgütsel destek; kurum tarafından işgörenlerin, örgütte gülünç duruma

¹⁷² Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 2010, 184

¹⁷³ R. Eisenberger, R. Huntingon, S. Hutchison ve D. Sowa, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7, 1986, 502

¹⁷⁴ Mehmet Burhanettin Coşkun ve Alican Afşar, "Kamu Kurumlarında Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması", *Social Sciences Studies Journal*, 2(2), 2016, 33

¹⁷⁵ Eisenberger vd., 1986, 500

¹⁷⁶ A. Watkins, ""Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support", *West Journal of Communication*, 59(4), 1995, 1

düşme veya hata yapma ve eleştirilme kaygısı taşımadan yeni ve yaratıcı fikirlerini rahat bir şekilde paylaşabilmesini sağlayacak olan bir ortamın oluşturulması ve risk almanın teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁷ Örgütte yaratıcı fikirlerin hakkaniyetli olarak değerlendirilmesi hatta ödüllendirilmesi örgütsel desteğin tanımının içinde yer almaktadır.¹⁷⁸ Destekleyici bir örgüt yapısı içinde, çalışanların davranışları sağlanan bu destekten olumlu olarak etkilenecektir.¹⁷⁹

Örgütsel destek, literatürde “algılanan örgütsel destek” olarak da kullanılmaktadır. Bunun nedeni, örgütsel desteğin çalışanlarda düşünsel ve duygusal boyutta gerçekleşmesidir. Örgütün çalışanlarına yönelik politikaları, çalışanlarının örgüt hakkındaki genel inançlarını oluşturmakta ve sonucunda örgütsel destek olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁰

2.1.2. Örgütsel Destek Kavramının Geçmişi

Örgütsel destek kavramı, yönetim literatüründe 1980’li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, örgüt tarafından sağlanan kurumsal destek düşüncesi, klasik yönetim yaklaşımının var olduğu dönemde literatüre girmeye başlamıştır. Taylor’a ait araştırmalarda, çalışanlara sağlanan menfaatler, örgütsel destek fikrini temsil etmektedir. Bunun yanında, Mayo tarafından yürütülen araştırmalarda, çalışanlara sağlanan fiziksel imkânlar ve verimlilik ilişkisi ile örgütsel destek düşüncesi ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt çalışanları kendilerini değerli hissettiklerinde, örgüte olan tutum ve davranışlarının daha olumlu olacağı ve örgütün

¹⁷⁷ Larry Cummings, “Organizational Climates for Creativity”, *Academy of Management Journal*, 8(3) 1965, 220

¹⁷⁸ Fikret Sözbilir ve Salih Yeşil, “Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(4), 2015, 5

¹⁷⁹ M. Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 2003, 116

¹⁸⁰ Suna Köse ve Sevgi Gönüllüoğlu, “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.27, 2010, 93

verimliliğinin artacağı belirtilmiştir.¹⁸¹ Levinson (1965), 1960'lı yıllarda işgörenlerin, aile ve sosyal çevresinden uzak kalması nedeniyle örgütsel desteğe ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. İhtiyaç duyduğu desteği gördüğünde, örgütüne insani vasıflar yüklediği belirtilmiştir.¹⁸²

Özellikle 1970 ve 1980'li yıllarda yönetim literatürü, işgörenlerin örgütlerine karşı davranışları ile daha fazla ilgilenir hale gelmiştir. Örgütsel destek kavramı, çalışanların örgütlerine olan bağlılığına odaklanmaya başlamıştır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığının nasıl arttırılacağı üzerine çalışmalar yoğunlaşmıştır. 1980'li yılların başından itibaren örgütsel destek kavramı, daha popüler hale gelmiştir. Hem örgütler hem de çalışanlar açısından literatürde önemli bir yer edinmiştir. Bu dönemde, ilk kez Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından çalışılmıştır. Yaptıkları çalışmada, örgütsel destek, örgütler tarafından çalışanların mutluluğunun önemsenmesi ve çalışanların katkılarına değer verilmesine yönelik çalışanların algısı olarak tanımlanmıştır.¹⁸³ Yaptıkları araştırma ile işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi ve devamsızlık arasındaki ilişki ilk kez incelenmiştir.

2.1.3. Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Örgütlerde işgörenlerin örgüte fayda sağlayabilmeleri, doğru kararları zamanında vermeleri için örgütsel düzeyde destek almaları örgütün başarısının devamlılığı açısından önemlidir.¹⁸⁴ İşgörenlerin, etkinlik ve verimliliği sağlayacak şekilde, işlerini devam ettirebilmeleri için öncelikle kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütün parçası olarak görmeleri gerekmektedir. Bu nedenle etkinlik ve verimliliğin sağlanması için

¹⁸¹ Thomas J. Zagenczyk, A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support, *Katz Graduate School of Business*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Pittsburgh, Pittsburgh 2001, 8-9

¹⁸² Harry Levinson, "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 1965, 370-390

¹⁸³ Ebru Aykan, "Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 2007, 123

¹⁸⁴ S. Whittaker ve M. Marchington, "Devolving HR Responsibility to the Line Threat, Opportunity or Partnership?", *Employee Relations*, 25(3), 2003, 246

örgütlerin vereceği desteğin olumlu bir etkisi olacaktır. Kurumsal olarak verilen destek ile birlikte, çalışanlar yeni görev ve sorumluluklar aldığında, üstlenecekleri yeni roller için bilgi ve becerilerinin artması sağlanacaktır. Örgüte olan bağlılıkları daha kolay sağlanır hale gelecektir.¹⁸⁵

Örgütsel destek algısının işgörenler tarafından yüksek derecede hissedildiği örgütlerde, işgörenler örgütlerinin çıkarları doğrultusunda hareket edeceklerdir. İşgörenler, yaptıkları iş karşılığında örgütlerinin kendilerini ödüllendireceklerine ilişkin beklenti içinde oldukları takdirde, örgütlerine olan bağlılıkları olumlu olarak etkilenecektir.¹⁸⁶ İşverenler de çalışanlarına ait örgütsel bağlılığına önem vermektedir. Bunun nedeni, örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanın devamsızlığı azalacak ve performansı artacaktır. Bunun yanında, işgörenler de örgütün kendilerini önemsemesi, saygı duyması ve yeterli kaynak sunmasına önem vermektedir. Karşılıklı olarak sağlanan bu ortam örgütün başarısını olumlu etkileyecektir.¹⁸⁷ Zaman içinde örgütsel destek, çalışanların örgütleri ile etkileşimini geliştirerek, hem çalışanın hem de örgütün başarısının artmasına yardımcı olacaktır.

Örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, iş performansı ve işten ayrılma gibi davranışlarını etkilediği görülmüştür. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında çalışanlar daha fazla çaba sarfeder hale gelecektir.¹⁸⁸

Örgütsel destek örgüt içinde işgörenler tarafından olumlu karşılanmakta, işgörenlerin örgütlerine dair güvenleri artmaktadır. Örgütler tarafından sağlanan destek işgörenlerce hissedildikçe, örgüt içerisinde var olan iletişimin de kalitesi artacaktır. İşgörenin algıladığı destek düzeyi arttıkça örgütün amaçlarını benimseyecek, iş

¹⁸⁵ Mahmut Demir, “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(1), 2012,51

¹⁸⁶ Christiana L. Stamper ve Mark C. Johlke, “The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, 29(4), 2003, 571

¹⁸⁷ Linda Rhoades ve Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 2002, 698

¹⁸⁸ Köse ve Gönüllüoğlu, 89

performansı artacak, olumsuz davranışları sergileme eğilimi de azalacaktır. Bütün bu belirtilen olumlu yanları nedeniyle örgütsel destek hem örgütler hem de işgörenler açısından önemli bir kavramdır.¹⁸⁹

2.1.4. Örgütsel Destek Kavramının Kuramsal Altyapısı

Örgütsel destek kavramına ilişkin olarak, kuramsal çerçeve, sosyal değişim kuramı, psikolojik sözleşme kuramı, karşılıklılık normu kuramı ve örgütsel destek kuramı çatısı altında açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, işgörenlerin işveren ve örgüte ilişkin davranışlarını anlamada etkili olan temel bakış açılarından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel destek kavramının anlaşılması açısından önemli bir yere sahiptir. Cropanzano ve Mitchell (2005), bu kuramla birlikte çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarının daha belirgin şekilde anlaşılacağını belirtmişlerdir.¹⁹⁰

Sosyal değişim kuramının gelişmesine Homans (1961), Emerson (1962, 1972) ile Blau (1964) önemli katkıda bulunmuşlardır. Homans (1961), bireyler arasındaki sosyal davranış ve tutumları, bir değişim ilişkisi olarak kabul etmiştir. Ona göre, sosyal değişim ilişkilerinin temelinde, karşılıklı olarak bireylerin davranışları mevcuttur. Bu yönüyle ilişkiyi ortaya koyan ilk araştırmacı olup, literatüre önemli kazanımlar sağlamıştır. Sosyal değişim, “en az iki kişi arasında gerçekleşen somut veya soyut ve taraflara edim yükleyen eylemler” olarak tanımlanmıştır.¹⁹¹

Blau (1964) ise algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütlerinin menfaatlerine yönelik davranışlar gösterme eğiliminde olduğunu ifade

¹⁸⁹

Serkan Naktiyok, *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2015, 28

¹⁹⁰

R. Cropanzano ve M.S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, 31(6), 874-900

¹⁹¹

G. C. Homans, 1961, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, 1961, 13

etmiştir. Ona göre, çalışanlar örgütleri tarafından kendilerine maddi, manevi ödüllendirmeler söz konusu olduğunda performans göstereceklerdir.¹⁹²

Blau (1964), sosyal değişim kapsamında sergilenen davranışların, ekonomik ve sosyal boyutları içerdiğini ifade etmiştir. Ücret ödemelerine ilişkin iyileştirmeler, ekonomik değişim çerçevesinde değerlendirilmekte iken kabul görme, prestij gibi unsurlar da sosyal değişim kapsamında değerlendirilmektedir. Sosyal değişimler, ekonomik değişimlerden farklı olarak soyut unsurları içermektedir.¹⁹³

2.1.4.2. Psikolojik Sözleşme Kuramı

Psikolojik sözleşme kuramı, psikolojik sözleşmelere dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgüt arasında yazılı olmayan zorunluluklar olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁴ Psikolojik sözleşme, ekonomik ve kurumsal gelişimle paralel olarak, iş ilişkilerinde ortaya çıkan değişimler nedeniyle önemli bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır. Psikolojik sözleşmede yer alan örgütün çalışanlarına karşı sorumlulukları, örgütsel desteğin gelişmesi anlamında önemli rol oynamaktadır.¹⁹⁵ Çalışanlarına iş güvenliği ve eğitim olanakları sundukça, örgütlerde çalışanların örgütsel destek algıları yüksek olmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme çerçevesinde, işgörenlerce örgütleri tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulduğu inancına sahip olunursa, örgütsel destek seviyesi buna bağlı olarak yüksek çıkmaktadır.¹⁹⁶

Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar örgütlerine karşı olumlu davranışlar sergileyecektir. Böylece çalışanlar, örgüte yarar

¹⁹² Stamper ve Johlke, s.571

¹⁹³ Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons, 1964, 93-94

¹⁹⁴ D.M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Rights and Responsibilities*, 2(2), 1989, 121-139

¹⁹⁵ J. Aselage ve R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 2003, 491-509

¹⁹⁶ Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro ve Neil Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 2005, 778

sağlayan eylemlerde bulunmaktadırlar. Örgüte olan bağlılıkları artacaktır. İşten ayrılma niyetinde azalma meydana gelecektir.¹⁹⁷

2.1.4.3. Karşılıklılık Normu Kuramı

Karşılıklılık normu kuramına ilişkin iki varsayım mevcuttur. Bunlardan ilki, “bireyler kendisine yardım edenlere, karşılık olarak yardım ederler”, diğeri ise “bireyler kendisine yardım edenleri incitmezler” varsayımdır. Bireyler, kendilerine yapılan iyiliklere karşılık olarak, örgüte fayda sağlama noktasında sorumluluk hissedeceklerdir.¹⁹⁸

Örgütlerinin kendilerine karşı olumlu davranış sergilediğini hisseden çalışanlar, görevlerinin ötesinde çaba göstermek isteyeceklerdir. Bu nedenle, karşılıklılık normu gereği örgütler, çalışanlarının daha fazla çaba göstermeleri için teşvikler sunma yoluna gideceklerdir.¹⁹⁹ Karşılıklılık normu kuramına göre, örgütsel destek, çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların kabul görmesine ilişkin olarak örgütün ne derece istekli olduğunu açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel destek seviyesi arttıkça, çalışanların örgütlerine yönelik olarak tutum ve davranışlarının daha olumlu olduğu görülmektedir.²⁰⁰ Rhoades ve Eisenberger (2002) ise algılanan örgütsel destek oluşması halinde, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli davranış ve tutumlar sergileme arzusu ve örgüte bağlanma zorunluluğunu hissedeceklerini ifade etmişlerdir.²⁰¹

¹⁹⁷

Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro ve Ian Kessler, “Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey”, *Journal of Management Studies*, 37(7), 2002, 25-26

¹⁹⁸

R.P. Settoon, N. Bennett ve R.C. Liden, “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 1996, 219-220

¹⁹⁹

J. G. March ve H. A. Simon, *Organizations*, New York: Wiley Publishing, 1958

²⁰⁰

Çağlar Doğru, *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, 21

²⁰¹

Rhoades ve Eisenberger, s.698

2.1.4.4. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı, işgörenlerin örgütlerinin kendilerini ne derece değerli gördüğü inancına dayanmaktadır. Bireyler örgüte karşı gösterdiği yüksek performansın karşılığı olarak ödül beklentisine girmektedir. Örgütsel değişim gibi yapısal değişiklikler yaşandığı durumlarda, örgütün kendisine yardımcı olacağı inancındadırlar.²⁰²

Örgütsel destek kuramı, çalışma koşulları, örgütteki ast-üst ilişkileri ve örgütsel adalet çerçevesinde çalışanların çabalarının hangi düzeyde önemsendiğini açıklamaktadır.²⁰³ Başka bir görüşe göre, söz konusu kuram, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığını açıklamaktadır. Kuram, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının giderildiği ve ekstra çabaların örgüt tarafından dikkate alındığına dair inançlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Açıklanmaya çalışılan bu inanç, algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmektedir. Örgütsel destek kuramı, çalışanların performanslarının artması sonucu ödüllendirilecekleri beklentisi ile örgütlerine olan bağlılığın artmasını sağlamaktadır.²⁰⁴

2.2. ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmalar incelendiğinde, örgütsel desteği etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla, bireysel, örgütsel ve işin yapısı ile ilgili faktörlerdir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Literatür incelendiğinde, örgütsel desteği belirleyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi olarak dikkate alınmaktadır.

²⁰²

K. L. Cullen, B. D. Edwards, W. C. Casper ve K. R. Gue, "Employees' adaptability and perceptions of change related uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Performance", *Journal of Business and Psychology*, Sayı:29, 2014

²⁰³

T. Zagenczyk, K. D. Scott, R. Gibney, A. J. Murrell ve J. B. Thatcher, "Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Network Analysis", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 111(2), 2010, 128-129

²⁰⁴

Rhoades ve Esinberger, s.699

2.2.1.1. Yaş

Örgütsel destek ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, işgören yaşı ile örgütsel destek kavramı arasında net bir ilişki ortaya konulamamıştır. Bazı çalışmalarda, bu iki unsur arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilirken, bazılarında ise bu ilişkinin negatif yönde olduğu ifade edilmiştir. Rhoades ve Esinberger (2002), işgörenin yaşı ilerledikçe algıladığı örgüt destek düzeyinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır.²⁰⁵ Bunun aksine, Currie ve Dollery (2006) ise işgörenin yaşı ilerledikçe algıladığı örgüt destek seviyesinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.²⁰⁶

Bir işgören, belirli bir yaşa gelmiş ve örgütünde terfi almışsa örgütsel desteği yüksek düzeyde hissedebilecektir. Bununla birlikte aynı işgören aynı yaşa geldiğinde, terfi almak yerine stres seviyesi yükselmiş ve sonucunda tükenmişlik hissediyorsa, düşük düzeyde örgütsel destek hissedebilecektir. Yaş ile örgütsel düzey arasında koşula bağlı olarak ilişki değişebilmektedir.²⁰⁷

2.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek seviyesi ilişkisi incelendiğinde, erkeklerin örgütsel destek seviyesinin kadınlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütlerde, kadınlara oranla erkeklerin daha fazla istihdam edilmesi nedeniyle erkeklerle daha fazla ilgilenildiği algısına sahip olunması nedeniyle böyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır.²⁰⁸ Örgütteki kadın çalışanlar, cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili olarak ayrımcılık hissettiklerinde, örgütsel destek algıları düşük düzeyde görülmektedir.²⁰⁹

²⁰⁵ Rhoades ve Esinberger, 714

²⁰⁶ Currie ve Dollery, "An Empirical Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in the NSW Police Service", *UNE Working Paper Series in Economics*, University of New England, 2005, Sayı:11, 25-26

²⁰⁷ G. Selçuk, *Örgütsel Desteğin İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2003, 61

²⁰⁸ M. C. Johlke, C. L. Stamper ve M. E. Shoemaker, "Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support", *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 2002, 128

²⁰⁹ P. Amason ve M. W. Allen, "Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support and Gender", *Springer Journals*, 37(12), 1997, 956

2.2.1.3. Eğitim

Eğitim ile örgütsel destek düzeyine ilişkin olarak çalışmalar incelendiğinde, örgütsel destek seviyesinin eğitim düzeyi ile arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, işgörenin eğitim düzeyi arttıkça işgörenin algıladığı örgütsel düzeyinin arttığı görülmektedir.²¹⁰

2.2.1.4. Kıdem

İşgörenlerin örgütteki kıdemi arttıkça, örgütsel destek seviyesi de yükselmektedir. Bunun nedeni, yıllar geçtikçe örgütte kalmayı kabul etmiş olan işgörenler, örgüte olan bağlılıkları arttığı için örgütlerine yönelik olumlu düşüncelere sahip olmuşlardır. Sonuç olarak, örgüt içindeki kıdemi daha fazla olan işgörenin örgütsel destek algısı, kıdemi daha az olan işgörene göre daha yüksek olarak değerlendirilmektedir.²¹¹

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel destek seviyesini etkileyen örgütsel unsurlar, örgütsel adalet, yönetim desteği, ödüller ve iş koşulları olarak sıralanmaktadır.

2.2.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel destek algısını etkileyen önemli örgütsel faktörlerdendir. Örgütsel adalet faktörü ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.²¹² Örgütsel adalet kavramı literatürde üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir.

Dağıtım adaleti, örgüt tarafından sunulan kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin işgörenlerin algıladığı örgütsel adalettir. Örgütte yüksek düzeyde dağıtım adaleti olduğunda, nispi olarak daha fazla katkıda bulunan çalışanların daha çok ödüllendirilmesi, daha az katkıda bulunan çalışanların ise daha az ödüllendirilmesi söz

²¹⁰ Rhoades ve Esinberger, 708

²¹¹ Rhoades ve Esinberger, 701

²¹² Rhoades ve Esinberger, 708

konusu olacaktır. Etkileşim adaleti, örgütte kişilerarası iletişime ilişkin hissedilen adalet algısıdır. Örgütte alınan kararlara ilişkin izlenen yol ve süreçlerle ilgili olarak hissedilen adalet algısı ise işlem adaleti olarak tanımlanmaktadır.²¹³

Örgütler tarafından kararların alınması ve ödüllerin dağıtılmasında, daha adil olunması ve iletişimin adil bir sistem içinde gerçekleşmesi ile işgörenlerin devamsızlıkları azalacak, performansları artacaktır. Yaptığı işe ilişkin hakkını aldığı düşünen işgörenin örgüte olan bağlılığı artacaktır.²¹⁴

Örgütsel adalet, işgörenle örgütler arasında güven hissinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu güven hissi, işgörenlerin örgütleri için daha fazla çaba sarf etmesini sağlamaktadır. İşgörenlerin daha fazla katkıda bulunması sayesinde, örgütler daha fazla verimlilik elde edeceklerdir.²¹⁵

2.2.2.2. Yönetim Desteği

Eisenberger vd.'nin (2002) yaptığı araştırma, örgütsel faktörlerden olan yönetim desteği ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütte yöneticiler, çalışanlara destek sağladıkça çalışanlar birbirlerine daha fazla yardım edip, daha fazla çalışmaktadırlar. Yönetici desteğini her durumda hisseden çalışanlar, örgütlerinin kendilerine inandığını düşüneceklerdir. Sonuçta örgütsel destek seviyesi artacaktır.²¹⁶

2.2.2.3. Ödüller

İşgörenlerin kendilerinden beklenen katılımın daha fazla olması için örgüt tarafından teşvik edici uygulamalar, örgütteki ödülleri tanımlamaktadır. Örgütteki bireyleri teşvik edecek, özendirecek olan her türlü karşılık ödül olarak düşünülebilir.

²¹³ I.M. Jawahar, "A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression", *Journal of Management*, 28(6), 2002, 813

²¹⁴ Naktiyok, 2015, 32

²¹⁵ Zagenczyk, 19

²¹⁶ Eisenberger, 2002, 566

Ödüller aracılığıyla hem çalışanların ihtiyaçları giderilmiş olacak hem de örgütün performansı arttırılmış olacaktır.

Örgütsel destek bakış açısından, çalışanlara makam ve ücrete yönelik olarak ödüllendirmeler sağlandığında, çalışanlar daha fazla örgütsel destek algısına sahip olacaklardır. Bu sonuç, örgütte uygulanan ödüller ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarının hangi ödülü ne kadar istediklerini çok iyi bilmesi gerekir ki ödüller yoluyla çalışanlarını daha fazla performans göstermesi yönünde teşvik edebilsin.²¹⁷

2.2.2.4 İş Koşulları

İş koşulları da örgütsel destek algısını etkileyen önemli faktörlerdendir. İş güvenliği, özerklik, eğitim faaliyetleri, örgüt büyüklüğü gibi unsurlar iş koşulları başlığı altında verilebilecek örneklerdendir. Bu koşulların çalışanlar tarafından olumlu karşılanması, örgütsel destek algısının da yüksek olması anlamına gelmektedir.²¹⁸

2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel desteğin bulunduğu örgütler, çalışanlarının mutlu olmasını önemser. Bunun için çalışanlarının öneri, eleştiri ve fikirlerini dikkate alırlar ve uygulanması için gereğini yaparlar. İşlerine yönelik hatalarına hoşgörü ile yaklaşırlar. İş güvenliği açısından çalışanlarına uygun ortamların hazırlanmasını önemserler. Çalışanlarının motive olmaları için örgütteki hiyerarşik ilişkilerin olumlu yürütülmesini sağlarlar. Örgütler, çalışanlar arasında her daim örgütsel adaleti tesis ederler. Böylelikle çalışanlarının gözünde, taraf tutar pozisyona düşmezler. Bu özelliklere sahip olan örgütler, çalışanlarını önemseydiğini hissettirirler.²¹⁹

²¹⁷ Rhoades ve Eisenberger, 700

²¹⁸ Rhoades ve Eisenberger, 700

²¹⁹ Özdevecioğlu, 117-118

Örgütsel desteğin sağlandığı örgütlerin sahip olduğu temel özellikler, aşağıda belirtilmektedir²²⁰ :

- Örgüt, çalışanların mutlu olmasını önemser. Örgütün ortaya koyduğu amaç ve hedeflere ulaşılması için çalışanlarına yardımcı olur.
- Çalışanlar, çaba ve katkılarına ilişkin değer verildiğini gördüğünde, örgüte olan bağlılığı ve performansı artacaktır.
- Örgüt, çalışanlarının saygı, onaylama ve takdir gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılar.
- Çalışanların örgütlerine ilişkin inançları örgütsel destek ile birlikte güçlenir.
- Yönetim desteği söz konusu olduğunda, çalışan ve yönetime ait iletişimin kalitesi artar.
- Çalışanlara fırsat verildiği takdirde, çalışanların algıladıkları örgütsel destek artacaktır.
- Destekleyici olan örgüt çalışanlarına bağlıdır.

2.4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütler tarafından sağlanan örgütsel desteğin bazı sonuçları aşağıda sıralanmaktadır:

- Örgütsel bağlılık
- Örgütsel vatandaşlık davranışı
- İş tatmini
- Örgütsel özdeşleşme
- Performans
- İşten ayrılma niyeti

²²⁰ Rhoades ve Eisenberger, 698-701

- İş stresi

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma arzusu ve örgütün amaçlarını kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta değerlendirilmektedir. Eisenberger vd. (1986), örgütün çalışanlara önem verdiğini hissettirmesi durumunda, örgüte ilişkin olarak duygusal bağlılık göstereceğini ifade etmiştir. Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini gördüğünde algıladıkları örgütsel destek seviyesi artacaktır. Örgütsel destek ise duygusal bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır.²²¹ Duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusu iken devam ve normatif bağlılık arasında pozitif olmakla birlikte zayıf bir ilişki mevcuttur.²²²

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerinden beklenen görevlerin ötesinde daha fazlasını yapma yönünde gönüllü olması olarak tanımlanmaktadır. İşle ilgili olarak, çalışanın takdir yetkisi dâhilinde, herhangi bir ödül sistemine bağlı olmaksızın örgüt fonksiyonlarının etkinliğinin artmasını sağlayan davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.²²³

Örgütlerin çıkarları doğrultusunda, daha fazlasını yapmaya gayret gösteren örgütsel vatandaşlık davranışına sahip çalışanların sayesinde işgörenlerin birbirlerine yardım etme davranışları gelişecek, iletişim kuvvetlenecek ve işgörenlerin bağlılığı

²²¹ Rhoades ve Eisenberger, 701-702

²²² Özdevecioğlu, 123-125

²²³ G. L. Blakely, M. C. Andrews ve J. Fuller, "Are Clameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Selfmonitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 2003, 131-144

artacaktır.²²⁴ Bunun sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel destek arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.²²⁵

2.4.3. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin örgütüne yönelik beklentileri ile işine yönelik davranış, tutum ve düşüncelerini ifade etmektedir. Genel olarak, örgütüne yönelik olarak olumlu ya da olumsuz duygularının tümü iş tatminini oluşturmaktadır. İş tatmininin örgütsel destek kavramını etkileyen önemli unsurlardan birisi olmasının nedeni, örgütte iş tatmini sağlandığı takdirde işgörenlerin örgütle uyumlu bir birlikteliğinin olmasıdır. Bununla birlikte örgütte işgörenin iş tatmini sağlanamazsa, işgörenin performansı bu durumdan olumsuz etkilenecektir.²²⁶

Çalışanlar, örgütlerinden destek aldıkça, işgörenler manevi olarak bu durumdan olumlu etkileneceklerdir. Bunun sonucunda iş tatminleri artacaktır. Örgütsel destek düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.²²⁷

2.4.4. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaçlarının karşılıklı olarak uyumlu hale gelmesi sürecidir. Bazı araştırmacılar tarafından örgüte yönelik olarak adanma ve aidiyet algısı olarak da ifade edilmektedir.²²⁸ Bu açıdan örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütlerin başarısı açısından önemli bir role sahiptir.

²²⁴ P. M. Podsakoff ve S. B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 10(2), 1997, 133-151

²²⁵ L. M. Shore ve S. J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 1993, 777

²²⁶ Kemal Eroğlu, *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2004, 36-37

²²⁷ Rhoades ve Eisenberger, 701

²²⁸ C. Jones ve E. H. Volpe, "Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks", *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 2011, 413

Wiesenfeld vd. (2001), kurumsal desteğin işgörenlerde değer görme ve saygı duyulma gibi duygular üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu unsurların da işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını kuvvetlendirip, örgütle özdeşleşmelerine katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır.²²⁹

2.4.5. Performans

Örgütsel desteğin yüksek seviyede bulunması, işgörenlerin örgütte daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. İşgörelere yardım etme, işgöreleri olası risklerden koruma, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, örgüte yararlı ve ihtiyaç duyulacak bilgi ve becerinin örgüte kazandırılması ile işgörelenler daha fazla katkıda bulunarak performanslarını arttıracaklardır.²³⁰

2.4.6. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların örgütte bulundukları koşullardan tatmin olmamaları durumunda, olumsuz tutum ve davranışlar göstererek, işgörelenin örgütten ayrılmak istemesi durumudur. İşgörelenlere mevcut koşullarından daha fazla ücret, statü, özgürlük sağlanması, maddi ve manevi koşullarının iyileştirilmesi ile işten ayrılma niyeti azaltılarak, işte kalma isteğı arttırılacaktır.²³¹

2.4.7. İş Stresi

İş stresi, iş ortamında işgörelenler tarafından duygusal gerilim yaşanması durumudur. Örgütte yaşanacak stres, işin niteliğine, iş dışı faktörlere ve işgörelenin kendi yapısına bağlı olarak değışiklik gösterebilmektedir.

²²⁹

Batia M. Wiesenfeld, Sumita Raghuram ve Raghu Garud, "Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role Need For Affiliation and Perceived Work-Based Social Support", *Journal of Management*, 27(2), 2001, 213-229

²³⁰

Rhoades ve Eisenberger, 702

²³¹

Rhoades ve Eisenberger, 702

Örgütsel destek seviyesi ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, işlerine ilişkin baskılar ve iş stres düzeyi azalacaktır.²³²

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK

Günümüzde, çevresel koşullarda yaşanan keskin ve hızlı değişimler ile şiddetli rekabet, örgütlerin kararlarını belirsiz ortamlarda vermelerini zorunlu hale

²³²

Rhoades ve Eisenberger, 702

getirmektedir. Bu koşulların artması, hızlı bir biçimde alınan örgütsel kararları beraberinde getirmiş, ortaya yeni fikirlerin çıkmasını sağlamıştır. İş dünyasında hızla artan acımasız rekabet, yenilikler ve esneklik; bireyler ile örgütler için farklı ve geniş bakış açıları geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Değişim hızlandıkça ve sorunlar fazlaştıkça, toplumlar doğru kararlar verebilmek için yaratıcı düşünceye önem verecekler ve yaratıcılık kavramını yaşam döngülerinin merkezine koyacaklardır. Bunu yapmadıkları takdirde, yok olmaya mahkûm olacaklardır. Bu noktada yaratıcılık, hem bireyler hem de örgütler için yaşamsal anlamda bir kavram olarak ortaya çıkacaktır. Yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya birlikte çalışan bireyler ve gruplar tarafından geliştirilen yeni ve faydalı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilmektedir.²³³ Bir başka tanıma göre ise yaratıcılık, bir düşünce ya da bir soruna farklı çözüm bulma, bir işi, ürünü ya da bir hizmeti değişik ve yeni bir biçimde yerine getirmek, yapmak anlamına gelmektedir. Yaratıcı olmak ise herhangi bir şey hakkında sıra dışı ya da alışılmışın dışında düşünebilmek anlamına gelmektedir.²³⁴

Yaratıcılık bir süreçtir. Yaratıcılık ansiklopedisinde yer alan tanıma göre yaratıcılık, açık ya da kapalı çevre veya toplum içindeki bireyler veya gruplar tarafından yeni ve değerli düşüncelerin oluşturulduğu süreçlerdir. “Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir disiplin, bir eserin ortaya konulması, bir sorunun çözülmesi, bir düşünce tarzı, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulduğu süreçtir. Yaratıcılık zihinsel bir süreçtir. Bünyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulundurur; önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir.”²³⁵ Yaratıcılık, Fisher-Specht (1999)'e göre her yaşta elde edilebilecek ve geliştirilebilecek olan yaşam boyu devam eden bir süreç olup, başarılı ve uyumlu bir kişiliğin anahtarı olduğu gibi aynı zamanda ikilemlerle ve meydan okumalarla baş edebilmenin geçerli bir formülüdür.²³⁶ Kristensen

²³³

Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson ve Terry C. Blum, “Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 2000, 216

²³⁴

Sema Süvarioğlu, *A Creative Thinking Program: Assesment of Effectiveness*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

²³⁵

Adnan Ceylan ve Fatma Zehra Savi, “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Ekim 2003, 153

²³⁶

Fisher ve Specht, 457-459

(2004) ise yaratıcılığın, bilginin elde edildiği zihinsel bir süreç olduğunu ve söz konusu bu zihinsel süreç dâhilinde önceden birbirleriyle bağlantılı olmayan bilgilerin, aralarındaki bağların ortaya konularak sentezlenmesiyle ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yer alan değer yaratma, iskelet kurma, hayal kurma ve son olarak somutlaştırma alt süreçleriyle yaratıcılık gerçekleşmektedir.²³⁷ Herkes, her an bir karar verme aşamasında ve karar alma süreci içinde olduğu için belirli bir düzeyde de olsa bir ölçüde herkesin yaratıcı olduğu ve yaratıcılığı geliştirebileceği kabul edilmektedir. Yaratıcı düşünceye sahip olan kişi, aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışan bireydir. Yaratıcılık, açık fikirliliğin göstergesidir. Bunun yanında yaratıcılık direkt olarak zekâ ile ilişkilendirilemez. Yani sadece zeki olan kişilerin yaratıcı olduğu doğru değildir. Yaratıcılık sadece orijinallik ya da orijinal fikirler olarak düşünülemez. Uygunluk, yararlılık ve yapılabilirlik kavramları da yaratıcı fikirleri diğerlerinden ayıran önemli öğelerdir.²³⁸

3.1. YARATICILIĞIN GENEL ÖZELLİKLERİ

3.1.1.Yaratıcı Bireyler

Günümüz dünyasında, küreselleşmenin etkisi ve beraberinde getirdiği baskı ile örgütler, aşırı bir rekabet ortamı içinde yaşam savaşı vermektedirler. Bu aşırı rekabet ortamı içinde var olmak, kendilerini geliştirmek ve dolayısıyla yaşamlarını sürekli hale getirmek için örgütler kendilerini yenilemek ve yaratıcılıklarını geliştirmek durumunda kalmaktadırlar.

Yöneticiliğin, yönetebilmenin ve liderliğin en önemli aşaması olan karar verebilmek, süreç gerektiren zorlu bir aşamadır. Bu sürecin zorlu olmasının asıl nedeni; örgütün geleceğini etkileyecek seçeneklerden birinin seçilmesi yani örgütün geleceği hakkında seçimlerde bulunulması gerekliliğindendir. Bu safha, yaratıcılığın ortaya çıktığı aşamadır. Mevcut sorunlara yeni çözüm önerileri bulmak ve önermek, öncesinde düşünülmemiş, uygulanmamış çözüm önerileri geliştirmek, sanıldığı kadar kolay

²³⁷

Tore Kristensen, The Physical Context of Creativity, *Creativity and Innovation Management*, 13(2) 2004, 91-92

²³⁸

Christina E. Shalley ve Jill E.Perry-Smith, "Effects of Social-Psychological Factor on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modelling Experience", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 84(1), 2001, 1-22

değildir ki yaratıcılığın ortaya çıktığı, ihtiyaç duyulduğu çok açıktır. Bundan dolayı, karar vermenin sanat yönü bu tür zorlu sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmektir.²³⁹

Günümüz yöneticileri, çok yakın zaman öncesine kadar karşılaşmadıkları birçok sorunla artık yüzleşmek durumunda kalmaktadırlar. Her gün yeni ve karmaşık sorunlara çözüm üretmek zorundadırlar. Örgüt içi ve dışında meydana gelen tüm bu koşulların büyüklüğü ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, yöneticilerin örgütlerin bu zorlu çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde çözümler bulması, onların yaratıcılıklarına bağlıdır. Bir grubun, örgütün ya da toplumun kaderi ve yaşamlarının devamlılığı, bu gruplara, örgütlere veya topluma bağlı bulunan insanların yaratıcılıklarına bağlıdır. Etkili ve yaratıcı kararlar verebilen bireyler bu noktada kilit durumdadırlar.

Yaratıcı bir birey, düşüncelerinde esnektir. Özgün ve akıcı düşünceye sahiptir. Yaratıcı bireyler, sorunlara duyarlı olmalarının yanında girişimcidirler.²⁴⁰

3.1.2. Yaratıcı Örgütler

Bireylerde olduğu gibi örgütlerin yaratıcılığın bahsederken, doğal olarak örgütün sahip olması gereken bazı özelliklerin mevcut olduğu unutulmamalıdır. Örgüt dâhilinde, bireylerin yaratıcı olabilmesini sağlayacak ortamın oluşturulması gereklidir. Yaratıcılığın var olduğu ve özendirildiği bir ortamın varlığı için yani yaratıcı özelliğe sahip bir örgütten bahsedebilmek için örgütte bu ortamı sağlayacak bir *örgüt ikliminin* var olması gerekmektedir. McGregor, örgütteki psikolojik ortamın önemine vurguda bulunarak, yaratıcı örgüt iklimine ilişkin varsayımlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır²⁴¹ :

- İş ortamında fiziki ve zihni çabanın harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Dışarıdan yönetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Uygun koşullar altında, sıradan bir kişi sadece sorumluluğu kabul etmeyi değil

²³⁹

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12.Baskı, İstanbul 2010, 128

²⁴⁰

Rishard W.Woodman, John E. Sawyer, W.Ricky Griffin, "Toward A Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18(2), 1993, 297-301

²⁴¹

Ceylan ve Savi, 156

fakat aramayı da öğrenir.

- Örgütsel sorunların çözümünde imge, ustalık ve yaratıcılığı kullanma yeteneği yaygın bir kullanıma sahiptir.
- Çağdaş endüstri koşullarında, ortalama bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Bu koşullar altında, yaratıcılığın varlığı için örgüt içinde yöneten ile yönetenin altındaki yönetilenler arasında sağlıklı bir ilişkinin olması, işgörenin yaratıcı özelliklerinin yüksek olması, işgören ve yöneten arasında etkin destek ve işbirliğinin olması, yeterli kaynağın olması ve açık iletişim sisteminin bulunması son derece önemlidir.

Örgütlerde yaratıcılık kavramı, günümüz koşulları düşünüldüğünde son derece önemli bir kavramdır. Örgüt içinde sorunlara çözüm bulmada, karar alma zorunluluğu aşamasında ve etkin kararların alınması noktasında yaratıcılık çok önemli bir rol almaktadır.²⁴² Bunun nedeni, her geçen gün örgütlerin daha karmaşık sorunlarla karşılaşmalarıdır. Bilginin en değerli kaynak haline geldiği günümüzde, bilgiye en doğru ve en çabuk şekilde ulaşmanın örgütleri başarıya ulaştıracağı açıktır. Dolayısıyla günümüz dünyasında örgütler, en fazla beşeri kaynaklara önem vermektedir. Örgüt yöneticileri, on hatta beş yıl önce karşılaştıkları sorunlarla karşılaşmamakta, daha önce hiç yüzleşmedikleri sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar. Çevresel çalkantılar ile siyasi, iktisadi, hukuki vb. alanlarda yaşanan olağanüstü durumlara karşı bu yöneticilerin anlık cevap vermeleri ve refleks göstermeleri gereken durumlar yaşanmaktadır. Elli yıl önce dünyayı peşinden sürükleyen, marka değeri en yüksek olan sektörler ve bu sektörlerin lider şirketleri ile günümüzün önde gelen, birçok ülkenin gayrisafi hasılasından bile fazla değeri olan şirketler farklılaşmıştır. Bu nedenle örgütlerin, bu çevresel koşullara ayak uyduran, uyum sağlayan ve çözümler geliştiren yeteneklere sahip olmaları son derece önemlidir.

3.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ

Etkili, olumlu ve iyi bir karar verebilmenin ilk koşulu, yaratıcı olmayı ön plana

²⁴²

Tony Proctor, *Creative Problem Solvings for Managers*, London, 1999, 14

çıkarmaktır. Dolayısıyla yaratıcılık, bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır.²⁴³ Yaratıcı bireyler, bulundukları örgütlerde ve toplumlarda fark yaratan, yeniliklerin öncüsü olan şahsiyetler oldukları için yaratıcılık önemli bir kavramdır. Rutinin dışına çıkarak ufkunu geniş tutan bu yaratıcı bireyler, olağanın dışında çözümleri ortaya koyabilen bireylerdir. Örgüt yaşamının devamlılığı açısından yenilikçi çözümler ortaya koyabileceklerdir.²⁴⁴ Yaşanan hızlı değişimlerle beraber rekabetin şiddetlendiği modern dünyada, örgütler, kararlarını oldukça belirsiz çevresel koşullarda vermek zorunda kalmaktadır. Kararlarını ve sonuçlarını kısıtlayacak bu koşullarda ise yaratıcılık örgütler için olmazsa olmaz kilit bir role sahiptir.²⁴⁵ Belirsizliğin hâkim olduğu çevresel ortamlarda, örgütlerin yenilik ihtiyaçlarının karşılanması için orijinal fikirlere ihtiyaç vardır. Örgütlerin yeniliği elde edebilmesi için gerekli olan orijinal fikirlerin aracı da yaratıcılıktır.²⁴⁶

Yaratıcılık; yeni fikirleri, düşünce tarzlarını uygulamaya koyan yeniliğin ilk adımıdır. Uzun vadeli başarının elde edilmesinde hayati öneme sahiptir.²⁴⁷ Bir başka deyişle yaratıcılık, örgütlerin geleceklerinin uzun vadeli olması ya da geleceklerinin garanti altına alınması anlamında önemli bir role sahiptir. Yaratıcılık sayesinde iletişimin kalitesi artar, öğrenme süreci kolaylaşır. Yaratıcılık, yeni fikir ile düşüncelere ilişkin çözüm ve alternatiflerin geliştirilmesine yardımcı olur.²⁴⁸ Dolayısıyla örgüt dâhilinde ortaya çıkan problemlerin çözümünde, yaratıcı düşünce sonucu elde edilen fikirlere ihtiyaç vardır. Bu noktada, yaratıcılığın değer oluşturma ya da katma değer elde etme tarafı karşımıza çıkmaktadır. Her işletmenin asıl amacı, değer üretimini sağlayacak olan yaratıcılığa sahip olmaktır. Yaratıcılıkla birlikte işletmeler, var olan değerlerden

²⁴³ G. Dessler, *Management*, Second Edition, Prentice Hall, 2001, 109

²⁴⁴ L.J. Mullins, *Management Organizational Behaviour*, Sixth Edition, Prentice Hall, 2002, 367

²⁴⁵ Erol Eren ve Hülya Gündüz, “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 66, 2002

²⁴⁶ Birch P. ve Clegg B., *İş Hayatında Yaratıcılık*, Rota Yayınları, İstanbul 1999, 7

²⁴⁷ Amabile Teresa, “Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, 40(1), 40

²⁴⁸ Elspeth McFadzen, *Enhancing Creative Thinking Within Organizations*, *Management Decisions*, 36(5), 1998, 309

katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoluna sahip olurlar.²⁴⁹ Bu şekilde katma değer elde eden işletmeler, bulundukları çevrede fark yaratırlar. Örgütler, sundukları katma değer aracılığıyla rekabetçi stratejiler geliştirip farklılık ve değişimler oluştururlar. Bu farklılık, sadece ürün ya da hizmetle sınırlı kalmayıp, yönetim anlayışı ve yönetim süreçlerini de kapsamaktadır. Rekabetçi stratejiler sayesinde örgütler, zaman, enerji ve işgücü tasarrufu gibi *üretim amaçlarına*, yeni mal-hizmet üretme, mal-hizmet farklılaştırma ve mevcut ürünleri yenileme gibi *ürün ile ilgili amaçlara*, yeni pazarlar oluşturma, talebi arttırma ve çevresel etkileri en aza indirme gibi *pazar ve müşteriyle ilgili amaçlara* çok daha rahat ulaşabileceklerdir.²⁵⁰

Sonuç olarak yaratıcılık, hem toplum hem örgütler hem de bireyler için oldukça önemlidir. Bir ülkenin ekonomik olarak gelişmesinde, refahının ve hayat kalitesinin yükselmesinde önemli olduğu kadar, örgütlerin stratejik olarak yenilemesine, kârlılığının artmasına ve insanların hayatını kolaylaştırarak, zamanlarını daha verimli kullanmalarına katkı sağlamaktadır.²⁵¹

3.3. YARATICILIK TÜRLERİ

Genel anlamda, alışık olunandan farklı tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşan düşünce tarzının dışına çıkma olarak tanımlayabileceğimiz yaratıcılık, bireyler, gruplar ya da örgütler açısından bir süreci ifade etmektedir. Bir insana bir çırpıda yaratıcı şahsiyet denilemeyeceği gibi bir grup ya da bir örgüt de bir anda yaratıcı olarak adlandırılmaz. Herkesten farklı olduklarında, herkesten farklı düşünebildiklerinde, bir mal ya da hizmeti alışılmışın ötesinde değişik sunduklarında ya da yeni bir biçimde yorumlayıp yerine getirebildiklerinde bireyin, grubun ya da örgütün yaratıcılığından bahsedilebilir.

²⁴⁹

Nart, Senem, *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2015, 90

²⁵⁰

Gülşah Vural Özkan, *Örgütlerde Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışların Geliştirilmesinde Pozitif Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Değişkenlerin Rolünün İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016, 81

²⁵¹

Kale, Emine, *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2015, 16-18

3.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılıkları ile ön plana çıkan kişilerin ortak özellikleri, *farklı* olmalarıdır. Farklılıkları, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Büyük bilim adamları, herkesin göremediği gözlemlerden yararlanırlar, büyük ressamalar, nesneleri başkalarından farklı yorumlarlar, edebiyat ve sanat alanında ileri gelenler, olayları herkesten farklı kurgular, bir araya getirirler, büyük iş adamları ve örgütler, diğerlerinin düşünemediği konuları ve fikirleri fırsata yani ticari kazanca dönüştürürler. Bu farklılıklarından ötürü delilikten dâhiliğe kadar olan bir tanımlar skalasında gidip gelirler.²⁵²

Bazı bireyler, yaptıkları işten zevk alma konusunda ya da mücadele, rekabet gerektiren bir iş yapmada diğerlerine göre daha fazla güdülenirler. Yüksek düzeyde güdülenen bireyler, diğerlerine göre farklı olanlardır. Rekabetin artması, onları üretme noktasında teşvik etmektedir. Önündeki sorunlara duyarlı olan, sorunlardan kaçmak yerine onlarla mücadele etmeyi tercih eden, özgün fikirleri olan, esnek düşüncelere sahip insanlar, yaratıcı kişilik özelliklerine sahiptirler. Dolayısıyla yaratıcı bireyler, öncelikle önündeki problemleri tanımlayan, bu sorunlara karşı duyarlılığı nedeniyle çözümler arayan, uygulayan bireylerdir. Kişisel olarak esnek olan yaratıcı bireyler, öğrendikçe davranış esnekliğine sahip olurlar. Öğrenmek için de gerekli beceri ve yeteneklere sahiptirler.

Yaratıcı düşünceye sahip birey, aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışır. Rahatlıkla diğer insanlarla birlikte ekip halinde çalışabilen, farklı kültürleri deneyimlemeye hazır olan, başarısızlıklardan pozitif olarak etkilenen, sürekli olarak kendini geliştiren bir yapıya sahiptir. Kavramsal açıklığa sahip, çok sayıda düşünceyi hızla üretebilen, özgün bireylerdir. Dolayısıyla alışılmamış düşünceleri üretebilirler. Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde bulundururlar. Bu bireyler, sorunların çözümüne odaklanıp bunun için motive olurlar. Soruna yönelik açıklama ve analiz yapmak için zaman harcarlar. Yaratıcı bireyler esnektirler, otoriteyi pek kabul etmezler. Kararlarını verirlerken bağımsızlardır. Sık sık kabul edilen rutin düşüncelerin

²⁵²

Ceylan ve Savi, 157-159

dışına çıkarlar ve kendilerini farklı görürler.²⁵³

Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, “kendini gerçekleştirme” olarak adlandırılan son basamaktaki bu gereksinimi sağlayarak, insanların yaratıcı olma niteliklerine sahip olmaya başlayacağı ifade edilmektedir. Kendini gerçekleştirme safhasına ulaşan bireyler için yaratıcılıktan söz edilmektedir. Bu çalışmasında Maslow, bireylerde yaratıcılığın ortaya çıkmasında dayanıklılık ve cesaret kavramlarının iki temel faktör olduğunu belirtmiştir. Sahip oldukları potansiyelin ortaya çıkması için gereken bu özellikleri barındıran bireyler, benlik tatminlerini sağlayacaklardır. Bu tatminin ardından yaratıcılık yetenekleri meydana çıkacaktır. Motivasyon kuramlarında belirtilen ve tatmin edilmesi en zor gereksinim olarak gösterilen benlik tatmini, kişinin kendini diğerlerinden farklı olarak görmesi hatta diğerlerinden bir bakıma daha üstün olarak görmesidir. Gelişimine bağlı olarak, fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık ihtiyaçlarını elde eden birey, bahsedilen benlik tatminini yani kendini gerçekleştirme ihtiyacını hissedecektir. Bu hissi tatmin ettikçe farklılığını ortaya koyacaktır. Farklılıklarını yaratarak, bir ressam resimde, bir şair şiirde yenilik getirmeye çalışacak, bir anne de ideal anne olmaya çalışacaktır.²⁵⁴

Yaşamında olan tüm durumları dışsal etmenlerle açıklamaya çalışan insanlar, kaderci bireylerdir. Bu tarz insanlar, kesin çizgiler dâhilinde hareket ederler. Sınırlı toplumsal faaliyetlerde bulunan bu bireyler, benlik tatmini gereksinimi duymayan yani değişime dirençli olan insanlardır. Bunun aksine yaşamlarında meydana gelen değişik olayları dışsal olaylar yerine içsel olaylarla açıklamaya çalışan bireyler ise yaşamda ön planda olmak isteyen, benliklerini tatmin için uğraşan, esnek davranışlar gösterebilen yani değişime ayak uydurabilen, uyum sağlayabilen bireylerdir. Tarihte dâhi olarak adlandırılan bu tarzdaki şahsiyetler değişime ayak uydurabilmiş, lider özellikleri olan bireylerdir.²⁵⁵

Bireylerdeki yaratıcı düşünme yetisi öğrenilebilir bir yetenektir. Bundan dolayı bireylere destek sağlanır, cesaretlendirilir ve uygun şekilde ödüllendirilirse yaratıcı

²⁵³

Ekrem Cengiz, Taner Acuner, Birdoğan Baki, “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 2007, 102-103

²⁵⁴

Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, London 1954, 22

²⁵⁵

Mehmet Y. Yahyagil, “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *Yönetim Dergisi*, Sayı:38, 2001, 7-16

düşünme eğilimi gelişir. Kullanılmadıkça da bu yetenek körelir.²⁵⁶ Yaratıcı düşünme yeteneği bulunan bireyler, hayal güçlerini daha fazla kullanabilirler, sorunları daha açık bir şekilde kavrayıp, yeni ya da geleneksel yolları izleyerek değişik görüşleri ortaya koyabilirler. Bu yetiye sahip olan bireyler, diğerlerine göre daha özgür düşünceye sahip olabilmekte ve esnek davranış gösterebilmektedirler. Bireylerin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, kişinin sahip olduğu bilgi, entelektüel yetenekler ve karakter yapısına bağlıdır. Uyumlu oldukları için çevreden gelen bilgilere karşı olmak yerine onları alıp kullanmaya hazırdırlar. Duygularını açığa vurabilirler. Güçlü bir belleğe sahiptirler ve güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurmaktadır. Kendilerine iletilen eleştirileri ve önerileri fırsat olarak gördükleri için dikkatlice dinlerler.²⁵⁷

Örgütlerde yaratıcılık, uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyonun oluşturduğu bir fonksiyon ile ifade edilmektedir. Uzmanlık, teknik ve entelektüel bilgiden oluşmaktadır. Yaratıcı düşünme becerileri, belirli zihinsel kalıpların yıkılarak yeni bakış açılarının kazandırılması, karmaşıklığın anlaşılabilmesi, yaratıcı anlayışın desteklenmesi, her zaman yeni seçeneklere açık olma ile sağlanabilir. Motivasyonla birlikte beklenenden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu üç bileşen, birlikte yaratıcılığın elde edilmesini sağlayacaktır. Bu üç faktörden herhangi birinde oluşabilecek eksiklik, yaratıcılığın bir tarafının eksik olmasına sebep olacaktır.²⁵⁸

3.3.2. Grup Yaratıcılığı

İnsanlar, kendi başlarına bağımsız hareket etmek yerine duran varlıklar olmaktan çıkarak gruplar oluşturmaya başlarlar. Bir araya gelerek ortak ilişkiler, ortak davranışlar, ortak tutumlar sergilerler ve bu hareketlerine, tutumlarına, davranışlarına süreklilik kazandırarak, insanları etkilerler ve toplumsal gruplaşmalar meydana getirirler. Bireyler, oluşturdukları bu gruplarla toplumsal yaşamlarını anlamlı ve belirgin hale getirirler. Aileden başlayarak, sınıflardan okullara, derneklerden meslek örgütlerine ve siyasal

²⁵⁶

Bill Williamson, "Creativity, The Corporate Curriculum and The Future: A Case Study", *Futures*, 33(6), 2001, 543

²⁵⁷

Ebru Yıldırım, "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Sayı:12, 2007, 112-113

²⁵⁸

Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, 1998, 76(5), 77-78

partilere kadar bireylerin faaliyetleri çeşitli gruplar içinde bir anlam ifade eder.²⁵⁹

Gruplar vasıtasıyla insanlar, sosyal ihtiyaçları olan sevgi ve dayanışma ihtiyaçlarını tatmin ederler. Grup içinde hareket ettikçe ve faaliyetlerde bulundukça saygı gereksinimlerini de tatmin ederler. Kendi başlarına karşılayamayacakları sevgi ve saygı gereksinimlerini bu gruplarla beraber tatmin ederler. Bununla birlikte bireyler, içinde bulundukları toplumsal gruplarda kendilerini ve benliklerini tatmin arayışı içine de girerler. Bireyler, kendi başlarına yaratıcılık ihtiyacına girebilecekleri gibi içinde bulundukları gruplarda da benlik tatmini yani yaratıcı davranış ihtiyacı duyarlar.²⁶⁰ Toplumsal grupların birey üzerindeki etkisi ile insanların yaratıcılıkları teşvik edilebilir ya da engellenebilir. Bireylerin yıllar boyu yaşandığı üzere gruplara uymaya zorlanması, yapı dışına çıkmasının engellenmesi ve rutinin dışına çıkmamasının istenmesi yaratıcılığın engellenmesine neden olur. Ancak gruplar bireye özgürlük sağlar, onu farklılıklar konusunda cesaretlendirir, belirli rollere şartlandırmaz ve belirli kalıplara sokmazsa bireylerin benlik tatmini ihtiyacı doğacak ve yaratıcılıklarının artması yönünde ortam oluşabilecektir.²⁶¹

3.3.3. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalarda, başlangıçta her ne kadar bireysel olarak incelenmiş olsa da sonraki dönemlerde yaratıcılık, örgütler için de gerekli bir yetenek olarak kabul edilmiş ve örgütsel yaratıcılık kavramı üzerine çalışmalar yapılmıştır.²⁶² Örgütsel yaratıcılık, en temel haliyle örgütlerin hedeflerine ulaşmasında özgün ve yaratıcı düşüncelerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁶³ Yeni fikirlere, yeni ürünlere, yeni hizmetlere ya da yeni iş süreçlerine geçmeyi teşvik ederken, yeni anlayış

²⁵⁹ Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Ekin Kitabevi Yayınları, Eskişehir 1993, 229-230

²⁶⁰ L. Siav Keng, "Group Creativity and Technology", *Journal of Creative Behaviour*, 29(3), 1995, 206

²⁶¹ Ceylan ve Savi, 160

²⁶² Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, 2008, 234

²⁶³ T.M. Amabile, S.G. Barsage, J.S. Mueller ve B.M. Staw, "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 2005, 367

ve yaklaşımların içselleştirilmesini de ifade etmektedir.²⁶⁴

Örgütlerin bulunduğu çevrede tutunabilmeleri, pazardaki rakipleri karşısında sahip oldukları rekabet gücüne bağlıdır. Rekabet gücünü etkileyen önemli unsurların başında fiyat ve kalite gelmektedir. Bununla birlikte örgütün rekabet sürecini yönetebilmesini sağlayan stratejik unsur “yaratıcılıktır”. Öyle ki, örgütler arası rekabeti yöneten en önemli dinamiğin “yaratıcılık” olduğu iddia edilmektedir.²⁶⁵

Rekabet ortamında, örgütler için kaçınılmaz olan da risk alma kavramıdır. Örgütsel yaratıcılığın temelinde, örgüt içinde çalışanların risk alma eğiliminde olup olmadığı vardır. Örgütlerde etkili olmak için işgörenler risk alma konusunda cesaretlendirilir. Belirsizliğin hâkim olduğu çevre koşullarında, yaratıcı örgütler çalışanlarının üzerinde hata yapma noktasında baskı kurmazlar ve onları risk almaya cesaretlendirirler. Sorunlara karşı inisiyatif alabilmelerine imkân tanırırlar. Olumlu sonuç elde etmek için iletişim kanallarını daima açık tutarlar, yaratıcı fikirleri, sonrasında yeniliği elde etmek için planlı bir şekilde iş takımlarını kurarlar.²⁶⁶

Özgürlük ve kendini ifade edebilme olanağının var olduğu, hızla değişen çevreye karşı uyum sağlayabilecek yaratıcı ortamın ve kendini izleyenlere önderlik eden bir liderin olduğu örgütler yaratıcı örgütlerdir. Yaratıcılığın hedeflendiği ve sürekli sahip olunmak istendiği örgütlerde, bireysel özgürlük örgüte yayılır. Stratejik olarak örgüt, yaratıcı bireylerle kadrolaşmak ve bu yaratıcı bireyleri örgüt dâhilinde tutmak ister. Sayıca çok da fazla olmayan yaratıcı bireyleri bünyede barındırmanın yanında örgütte yaratıcılığın sürdürülmesi için yenilikçi davranışlar ödüllendirilir. İletişim olabildiğince açık olur.²⁶⁷ Sahip olunan bu özellikler, örgüt genelinde değişen çevre ve artan rekabet koşullarına karşı örgütün yaşam devamlılığını kazanmasını sağlayacaktır. Örgütsel yaratıcılığın en önemli koşullarından birisi, toplumsal çevrenin yaratıcılığa imkân vermesi ve yaratıcılığı desteklemesidir. Yani toplumun insanlara kendini ifade etme ve kendisi olma özgürlüğünü tanıması gerekmektedir. Yasaklarla dolu bir toplum

²⁶⁴ Refik Balay, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 2010, 45

²⁶⁵ Aslı Küçükaslan, “Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(24), 2005, 89

²⁶⁶ Eren ve Gündüz, 67

²⁶⁷ Ceylan ve Savi, 160-162

yaratıcılığı öldürmektedir.²⁶⁸

3.4. YARATICILIĞIN GEREKLERİ

Bireylerin ve örgütlerin yenilik elde edebilmesi, düşüncelerinin ve fikirlerinin uygulamaya dönüştürülebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar, bireysel gereksinimler olabileceği gibi örgütsel gereksinimleri de kapsamaktadır.

3.4.1. Bireysel Gereksinimler

En kaliteli ve en özgün fikir ve düşüncelerin ortaya çıkabilmesi için bireyin sezgi ve hayal gücünü kullanması gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık, bir bakıma ilk olanı, daha önce gerçekleşmemiş olanı ortaya koymaktır. Belki de ilk bakışta gerçekleşmesi hiç muhtemel olmayan, hayalî fikirlerin düşünülebilmesi ile gerçekleşir. Bunun için bireyin sürekli merak içinde olması gerekmektedir. Merak ve sorgulama sonucu birey, farklı olanı keşfeder. Nedir, nasıldır, niçin böyledir sorularıyla yaratıcı düşünülebilir ve değer katılabilir. Değer katmak ve özgünlük için de kişide istek ve dürtüye ihtiyaç vardır. Başka bir ifadeyle, motivasyon olursa kişi bir sorunu çözme isteğine sahip olacaktır.²⁶⁹

Toplumların yaşamının devamlılığı, günümüzde bir bakıma içinde bulunan yaratıcı bireylere ve sahip oldukları özelliklere bağlıdır. Sorunlarla ne kadar hızlı yüzleşebiliyor, ne kadar hızlı onlara çözüm bulabiliyor, alternatifler arasında tercihlerini ne denli hızlı yapabiliyorsa bireyler dolayısıyla da toplumlar o denli yaratıcı olacaklardır. Bunların sağlanması, ilgili bireylerin diğerlerinden farklı olması ile gerçekleşmektedir.

Diğerlerinden farklı olduğu düşünülen, farklılığı arayan yaratıcı bireylerde olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir²⁷⁰ :

²⁶⁸

Joanna Kwasniewska ve Edward Necka , “Perception of The Climate for In the Workplace: The Role of The Level In the Organization and Gender”, *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 2004, 189

²⁶⁹

Selda Samen, “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 2008, 365-366

²⁷⁰

Woodman, Sawyer ve Griffin, 297-301

- Sorunlara karşı duyarlı olabilmesi
- Akıcı düşünceye sahip olması
- Özgün, kendine has düşüncelerinin olması
- Düşüncelerinde esnek olması
- Girişimci ve hırslı olması

3.4.2. Örgütlerin Gereksinimleri

Örgütlerin çıktısı mal ya da hizmetler iken yaratıcı örgütlerin çıktısı ise yaratıcı ürünlerdir. Yani alışılmamış, diğerlerinden farklı, fark yaratan, çevreye yarar sağlayan, yenilik getiren ürünlerdir. Bu ürünler, örgütün ömrünün uzamasını sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütün devamlılığının garantisidir. Üretilen ve geliştirilen bir düşünce ya da fikir, anlamlı ve hatta yaratıcı olabilir. Bunun yanında bu düşünce ve fikrin işletmeler için bir getirisi de olmalıdır. Yani üretilen düşünce ve fikrin somut bir ürüne dönüştürülmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yaratıcılık, örgütün yaşamı açısından son derece önemlidir.²⁷¹ Örgütlerin birçoğu işgörenlerinin fikirlerine açık olmayıp, onların düşüncelerine önem vermemektedir. Ayrıca onların yeteneklerini önemsemeyip, fikir üretmelerine olanak sağlamamaktadır. Bu durumun bireysel yaratıcılığı engellemesinin yanında örgüt genelinde de yaratıcılık engellenecek olup, yaratıcı iklim ortadan kalkacaktır. Yaratıcı örgüt iklimi, örgütte yaratıcılığın yerleşmesine imkân verecektir. Örgütün karşılaştığı sorunlar üzerinde düşünceler geliştirebilecek ve çözümlere ulaşabilecek ortamın sağlanacağı yaratıcı örgüt ikliminin varlığı ile örgütler kendi geleceğine yönelik köklü yeni fikirler üretebilecek, böylece örgütün devamlılığı sağlanacaktır.

Örgütlerde yaratıcılığın gelişmesi için örgüt dâhilinde tüm bireyler, yeni düşünceler üretmeye ve bu üretilen düşünceleri çekinmeden söylemeye teşvik edilmelidir. Zamanla yaratıcılığın azalmaması için ortaya çıkan düşünceler değerlendirilmeli, denenmeli, çalışanlar yetkilendirilerek belirli kısıtlar içinde kendi kararlarını kendilerinin vermesine olanak sağlanmalıdır.²⁷² Ayrıca işgörenlerle iletişimin

²⁷¹ Acuner, Baki ve Cengiz, 2007, 100-101

²⁷² Michael D. Mumford, 2000, "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, 10(3), 2000, 314

niteliğini yükselterek, işgörenlere güvenildiğini hissettirerek, örgüt içinde olabildiğince tüm işgörenlere bireysel özgürlüğü yaşatarak, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayarak örgütte yaratıcılığın mümkün olduğunca artırılmasını sağlayacaklardır.

Yaratıcı örgüt oluşturma'nın önemli bir koşulu, örgütün organik bir yapıda olmasını sağlamaktır. Bunun için örgüte farklı özelliklerde, farklı düşünebilen, değişimlere ayak uydurabilen, esnek, hoşgörü sahibi bireyler kazandırabilmek gerekmektedir. Örgüte kazandırılan bu bireylerin terfilerini ve performans değerlendirmelerini bilgi ve yeteneklerine göre yapmak, örgüt dâhilinde açık iletişim kanallarını oluşturmak ve öneri sistemlerini oluşturmak yaratıcı örgütün oluşmasında gerekli diğer önemli gereksinimlerdir.²⁷³

3.5. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK SÜRECİ

Örgütler, sahip oldukları en önemli varlıklarının beşeri sermayeleri olduğunu yani işgörenleri olduğunu fark ettiklerinde, örgütün geleceğinin yeni fikirler üretmek için işgörenleri ile daha fazla iletişim halinde olmalarına bağlı olduğunu görecektir.²⁷⁴ Örgütlerde yaratıcılık, belirli bir süreç dâhilinde oluşmaktadır. Örgüt içinde, sorunun belirlenip, bunun hakkında verilerin toplanmasıyla başlayan süreç, yeniliğin ortaya konulmasıyla tamamlanmış olur. Sürecin sonunda ortaya yenilik koyulur. Bu yenilik bir nesne, bir fikir, bir yapıt ya da eski öğelerin değişik bir düzenlenmeleri olabilir. Yaratıcılık sürecinin başlaması ise örgütün iç ve dış çevresindeki yüksek belirsizlik, değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması, çok sayıda güçlü kanıtlara sahip çözüm yollarının varlığı, zamanın sınırlı ve karar verme noktasında baskıların mevcut olması ile birlikte gerçekleşecektir.²⁷⁵

Harmon'a göre yaratıcı süreç, ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir. Önemli olan husus, yeni yaratılanın, ne olursa olsun bir sorunun çözümlenmesine yardım etmesi ya da katkıda bulunmasıdır. İşe yarıyor olmasıdır. Haris ise, yaratıcılık

²⁷³ Yıldırım, 117

²⁷⁴ Komal Khalid Bhatti, Samina Nawab ve Aisha Akbar, "Effect of Direct Participation on Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 2011, 15

²⁷⁵ Yıldırım, 113

sürecini altıya ayırmıştır: Bu aşamalar, gereksinmeyi gerçekleştirme, bilgi toplama, etraflıca bir konu üzerinde düşünme, çözümler hayal etme, gerçekliğini saptama ve düşünceleri işleme çevirme adımlarıdır.²⁷⁶

Yaratıcılığın tanımlarına bakıldığında, yaratıcılığın temelinde, aynı olanın farklılaştırılması için birleştirilmesi yatmaktadır. Bu birleştirme ise belirli bir süreçte gerçekleşmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen yaratıcılık süreci, zaman içinde süreleri olaydan olaya, bireyden bireye farklılaşabilen beş aşamadan oluşmaktadır: Bilgi Toplama Aşaması, Kuluçka Aşaması, Aydınlanma Aşaması, Değerlendirme ve Uygulama Aşaması ve Sosyalleşme Aşaması.

3.5.1. Bilgi Toplama Aşaması

Yaratıcılığın başladığı ilk aşama olan bilgi toplama aşaması, sorunlar hakkında bilginin toplandığı, bu verilerin bir araya getirildiği, düzenlendiği ve amaca uygun bir şekilde değerlendirildiği aşamadır. Örgüt, türlü kanallardan konu hakkında bilgi toplar, konu hakkında bilgisini artırır ve bilgisini zenginleştirir. Soruna ilişkin çözüm geliştirmek için olabildiğince konuya hâkim olmak isteyecektir. Bu nedenle örgüt içinde yaratıcılığın bu ilk aşaması uzun sürebilir.²⁷⁷

3.5.2. Kuluçka Aşaması

Ortada var olan sorun üzerinde bir şeyler bulunmaya çalışılan aşamadır. Bu aşamada örgüt, bilgi toplama aşamasında topladığı ve derlediği bilgileri sindirmeye çalışır yani bilgi tam olarak özümsemeye çalışılır. Sorundan çıkılarak geriye doğru gidilir. Zihnin irdelemesine ve incelemesine bırakılır.²⁷⁸ Bu aşama, soruna göre kimi zaman kısa, kimi zaman da uzun sürebilir. Kişi, kuluçka aşamasında dengesini kaybetmekte, sürekli imge ve fanteziler yaratmaktadır.²⁷⁹

²⁷⁶

Ramazan Yıldırım, *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, 41-42

²⁷⁷

Peter Russel ve Roger Evans, *The Creatice Manager*, Jossey-Bass Publishers, New York, 1992, 37

²⁷⁸

Tülay Üstündağ, *Yaratıcılığa Yolculuk*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, 10

²⁷⁹

Duygu Çavuşoğlu, *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, 50

3.5.3. Aydınlanma Aşaması

İlk iki aşamanın ardından gergin olan insanların çözüme ulaştığını düşündüğü aşamadır. Adeta düşüncelerin şimşek gibi çaktığı safhadır. İnsanlar, kafalarının üzerinde ampulün yandığını hissederek. Aydınlanma aşaması genellikle kısa olup, bu aşamada çözüme ulaşıldığı düşünülür. Konu hakkındaki düşünceler şekillenmeye başlar. Bu durum, bireylerde rahatlatma sağlar. Yaratıcılık, bu aşamada anlık pırıltılar ve ışıltılar olarak kendini gösterir. Ortaya çıkan her fikir, en iyi düşünce olarak hissedilmektedir.²⁸⁰

3.5.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması

Bir önceki aşamayla birlikte artık üzerinde aydınlanılmış olan düşüncenin uygulanmasına geçildiği deneme aşamasıdır. İhtiyaçların karşılanıp karşılanmayacağına ve ilk aşamadaki belirlenen ölçütlere uygun olup olmadığına yönelik cevapların arandığı aşamadır.²⁸¹

3.5.5. Sosyalleşme Aşaması

Herhangi bir fikrin kabul edilmesi ve uygulanabilir olması yeterli değildir. Toplumun da bu fikri kabul etmesi gerekmektedir. Genel anlamda bu fikirlerin toplum tarafından kabul edilmesiyle birlikte o fikrin sosyalleştiği anlamı ortaya çıkmaktadır. Toplum tarafından kabullenilen bu fikirler, yaratıcılık sürecinin sonucunda yeniliğe dönüşecektir.²⁸²

3.6. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK KÜLTÜRÜ

Örgüt, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, belirli ölçütlerde bir araya gelerek bir grubu ardından örgütleri oluşturmaktadır. Örgütler ise kendilerini diğer örgütlerden ayıran ortak inanç ve değerler sistemine sahiptirler.

²⁸⁰

Mustafa Fedai Çavuş, *İşletmelerde Personel Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 85

²⁸¹

A. Özaşkın Gül ve A. Bacanak, "Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 2016, 216

²⁸²

İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1997, 373-374

Ortaya çıkan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlâk anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma da “örgüt kültürü” adı verilir. Örgüt kültürü de kültür gibi öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu olup, grubu oluşturan üyeler arasında paylaşılr olmalıdır. Örgüt kültürü, yazılı bir metin değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.²⁸³ Örgütsel kültür, iletişim ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturan paylaşılan anlamı sunmaktadır. Örgütsel kültür, bu fonksiyonları başarılı bir şekilde karşılamıyorsa, kültür örgütün bütünleşmesini sağlamak yerine etkinliğini azaltabilir.

Yaratıcılık bağlamında örgütsel kültürün önemi ise insan davranışlarında belirleyici bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlar yani örgütsel kültür, örgüt dâhilinde yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkması, ifade edilmesi ve paylaşılmasına destekleyici ya da engelleyici özellikte olabilmektedir.²⁸⁴

Yaratıcılığın sağlanması ve sürdürülmesi için hiç kuşkusuz sosyal manada açık iletişim çok önemlidir. Yaratıcı performansı kolaylaştırmak adına örgütteki normların açık veri aktarımını sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda örgütte yaratıcılığın elde edilebilmesi için risk almanın desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Bireyler ve takımlar, günlük ilişkilerinde yüksek otonomiye sahip olduklarında, yaratıcılık teşvik edilmiş olur. Örgütte astlar, sürekli eleştirilmekten ve cezalarla karşı karşıya kalmaktan korkmadıkları sürece yaratıcılık konusunda teşvik edilmiş olurlar. Dolayısıyla yaratıcı bireylerin varlığı için örgüt üst yöneticilerinin hatalara karşı toleranslı davrandıkları uzun dönemli bir bakış açısı gereklidir.²⁸⁵ Yaratıcılık, köle ruhlu bireyler tarafından değil, özgür düşünebilen, düşüncelerine engel olunmayan bireyler tarafından başarılabilecektir. Başka bir ifadeyle, örgütlerde yaratıcılığın oluşturulması ve geliştirilmesinin ön koşulu, özgür düşünenlerin var olduğu bir ortam oluşturulmasıdır.²⁸⁶

Başarılı örgütler, yeniliklerin örgütsel kültürlerine ve yönetim süreçlerine nüfuz

²⁸³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basın Yayım, İstanbul 2003, 135-139

²⁸⁴ Çağdaş Gümüşsuyu, “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), *Hacettepe Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2004, 49

²⁸⁵ Constantine Andriopoulos, “Determinats of Organizational Creativity: A Literature Review”, *Management Decision*, 39(10), 2001, 835-836

²⁸⁶ Refik Balay, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.43, 2010, 52

etmesine imkân verebilen örgütlerdir. Örgütsel yenilik, bu örgütlerin kültürlerinin tam merkezinde yer almaktadır. Yeni ürünlerin üretilmesine dair önemli stratejiler, kültürlerinde mevcuttur. Esnekliğe, özgürlüğe ve kooperatif takım çalışmasına değer veren anlayışlar, yaratıcılık ve inovasyonu geliştiren uygulamalar örgütsel kültürün önemli özelliklerindendir. Tam tersine katılığa, kontrole ve durağanlığa sebep olan değerler de örgütün yaratıcılığına engel olan önemli örgütsel kültür ölçütlerindendir. Örgüt tarafından gerçekleştirilen ödüllendirme, risk almaya ve fikir üretmeye yönelik teşvikler gibi destek mekanizmaları, yaratıcılık kültürünün yaratıcılığa yönlendiren önemli özelliklerindendir. Değişime yönelik destek ile açık ve şeffaf iletişime yönelik destek, örgütün yaratıcılığı elde etmesi anlamında diğer önemli kültür öğelerindendir.²⁸⁷

3.6.1. Yaratıcı Örgüt

Örgütler, günümüzde hızla sade, esnek ve yönetilebilir bir yapı olmaktan çok çevre unsurlarının etkisiyle birlikte daha karmaşık ve katı bir yapıya dönüşmektedir. Bir örgüt, esneklik ve güç arasında seçim yapacak olsa elbette gücü seçecektir. Katılaşma yaratmasına rağmen olası durumlar için kendilerini donatırlar ve gücü elinde bulundurmaya isterler. Bu nedenle örgütler için sadeliği korumak, karmaşılaşmaktan zordur. Bunun sonucunda ise örgütler canlılığını kaybederek hantallaşmaktadır.²⁸⁸

Bazı örgütler, faaliyetlerini sürdürürlerken varlıklarını sürdürdükleri sürece değişmeden yaşamlarına devam edeceklerini zannetmektedirler. Bununla birlikte yenileşme ve değişim yanlısı örgütler ise zaman içerisinde değişmek zorunda olduklarını kabul etmektedirler. Gelenekçi işletmeler, daha iyiyi ve daha fazlayı hedeflerlerken, yaratıcı ve yenilikçi işletmeler ise farklılaşmaya odaklandıkları için yeniyi ve farklıyı aramayı hedeflemektedirler.²⁸⁹ Değişim dinamiği, yaratıcı fikirlerle birlikte her bireyin yaratıcılığını diğerlerinin yaratıcı düşünceleriyle bir araya getirdiğinde harekete geçecektir.

²⁸⁷

E.C. Martins ve F. Terblanche, “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 2003, 67-72

²⁸⁸

John W. Gardner, *Yenilikçi Birey, Zinde Toplum*, (Çev.: Şan Öz&Hikmet Seçim), İlgi Yayınevi, İstanbul 1990, 101–103

²⁸⁹

Akat vd., 244

Yaratıcı örgütler, örgütsel düzeyde meydana gelen değişime karşılık örgüt yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayan örgütlerdir. Bu esnekliği sayesinde aynı zamanda çalışanlarının sahip olduğu bilgi, görgü, tutum, davranış ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğinde değişimler elde eden örgütlerdir. Yaratıcı örgütler; geçmişinden ders alan, sorgulayan, yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını önemseyen, beyin gücünün değerinin farkında olan, esnek örgütlerdir. Beşeri sermayeyi önemseyen örgütlerdir. Yenilikçi stratejiyi benimserler. Bütün bunları örgütün benimsemesi, içselleştirmesi uzun zaman alabilmektedir. Yaratıcı örgüt, yaratıcılığa izin verecek bir yapı içinde kendini organize eder. Rekabetçi çevrenin baskılarına karşılık verebilmek için örgütler, yaratıcılıklarının geliştirilmesinin dolayısıyla da işgörenlerinin yaratıcılıklarının güçlendirilmesi gerektiğinin bilincindedirler. Yaratıcılıklarını elde etmiş örgütler, sağlanan bu yaratıcılığın, üyelerinin iş doyumunu ve verimlilikleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu görmektedirler.²⁹⁰

Bireyler için yaratıcılık, kişiden kişiye nasıl farklılık gösteriyorsa çalışanlarını içinde barındıran örgütlerin sahip olduğu yaratıcılık da birbirleri arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıkları yöneticiler dikkate alarak, yaratıcılığı en etkin biçimde kullanabilirler. Günümüz koşullarında, örgütlerin ayakta kalabilmesi, daha da fazlası büyüyüp gelişebilmesi, örgütün sahip olduğu yenileşme stratejisinin varlığına bağlıdır. Bahsedilen bu yenilik stratejisine sahip örgütler, dünü savunmak yerine, kaynaklarını yarın için kullanmaktadırlar. Yenilik ve değişim yanlısı stratejiler, etkin olarak uygulanmak isteniyorsa bu girişimlerin ortaya koyacağı nihai fırsat, başarısızlık riski, ihtiyaç duyulan gayret derecesi ve katlanılacak giderlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde başarısızlık riski de yüksek olacaktır.²⁹¹

Yaratıcı örgütlerin göze çarpan bir diğer önemli özelliği, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığını ortaya çıkarabilmeleridir. Bunu başarabilmek için farklı tipteki personele sahip olan bu örgütler, özgündürler, özerk bir yapıya sahiptirler ve farklı amaçları vardır. Yaratıcılığa uygun bir örgütsel çevrede faaliyetlerini sürdürürlerken sadece liyakata göre seçimlerini yaparlar.

²⁹⁰

Wen-Chih Chang ve Zhun-Hwa Chiang, "A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization", *International Association of Societies of Design Research*, 2007, 2

²⁹¹

Akat vd., 244-246

Yaratıcı örgütlerin içinde bulunduğu ortamın temel değerleri şu şekilde özetlenebilir: Yaratıcı örgütler, yeni düşüncelerin herhangi bir yargılanmaya tabi tutulmadan tarafsız değerlendirildiği, eldeki tüm kaynakların tüm örgüt bireyleri arasında eşit olarak dağıtıldığı, değişik fikirlerin beyan edilmesinin teşvik edildiği, katılımcı bir atmosferin hüküm sürdüğü bir ortamda faaliyetlerini sürdürürler.²⁹²

Örgütlerde yaratıcılık konusunda başarının elde edilebilmesi için yöneticilerin örgütü harekete geçirebilmeleri de ayrıca öneme sahiptir. Bu noktada, bir değer olan yaratıcılığın tüm örgüt tarafından paylaşılması gereklidir. Başka bir ifadeyle yaratıcılığın örgütün kültürel yapısının temel unsuru olmasının sağlanması gerekir. Örgüt kültürünün bir parçası olan örgüt üyelerinin yaratıcı kılınması ile örgütsel yaratıcılığın sağlanması gerçekleşecektir. Örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerini yaratıcı düşüncelerin üretilmesi için *desteklemeleri*, onlara rahatça düşünmeleri için *zaman ayırmaları*, çalışanların düşüncelerini alıp onlara fırsat vermeleri yani onları *güçlendirmeleri*, çalışanların düşüncelerine *fırsat tanımları*, örgütün yaratıcı bir kültüre sahip olması anlamında yardımcı olacak önemli adımlar olacaktır.²⁹³

3.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Yıllar geçtikçe, neden bazı birey, grup veya örgütlerin diğerlerine nazaran daha eşsiz ve yararlı fikir, süreç, mal veya hizmet geliştirerek yaratıcılık sergilediklerine dair sayısız çalışmalar yapılmaktadır. Örgütlerin daha yaratıcı olabilmeleri için bireysel düzeyde yaratıcılıkla ilgilenmeye başlamaları gerekirken, son derece önemli bir konu olan örgütsel düzeydeki yaratıcılık konusunu da ihmal etmemeleri gerekmektedir. Hızla gelişen rekabet ortamında örgütlerin, sayıları sürekli artan etkili rakiplerine karşı rekabet avantajını devam ettirebilmek için yaratıcılık kavramının önemini atlamamaları gerekmektedir. Beşeri entelektüel sermayenin yönetimi ve bunun sonucunda yararlı mal ve hizmetin elde edilmesi, günümüzün en kritik yönetim becerilerinden olduğu

²⁹²

Hüseyin Rıdvan Yurtseven, Yaratıcı Yönetim, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale 2001, 56-58

²⁹³

Enver Özkalp, Çiğdem Kirel ve Aytül Ayşe Cengiz, “Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması”, *Öneri Dergisi*, 7(25), 2006, 18

düşünülmektedir ki yaratıcılığın tanımı da burada karşımıza çıkmaktadır.²⁹⁴ Özellikle de bu örgütler ve rakipleri küresel ölçeklerdeyse yaratıcılık ve yenilik, örgütler için daha fazla önemli hale gelecektir. Her ne kadar yaratıcılık kavramı literatürde yeni olmasa da eğitim düzeyi, insan hakları ve dolayısıyla yaşam düzeyi seviyesinin oldukça yükselmiş olması, örgütleri sorunlara karşı daha çabuk ve daha yaratıcı çözümlerin arayışına itmektedir. Sürekli yaşanan değişimin varlığı ile sorunların sayıca ve çeşitlilik açısından artması, yöneticileri bu problemlere karşı farklı çözümler bulmaya sevk etmektedir. Sonuçta örgütleri yaratıcı olmaya zorlamaktadır.

Örgütsel yaratıcılık, örgütlerde çeşitli faktörler tarafından belirlenir ve ortaya çıkartılır. Örgütlerde yaratıcılığın oluşturulması için yöneticilerin, astlarının bazı yeteneklerinin var olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Vizyon sahibi olarak yeni fikirleri üretebilmesi, risk alması ve yeni fikirlere açık olmasını da içeren bireysel davranışları sergileyebilmesi, bir işgörenin örgütü yaratıcılığa götürecek önemli özelliklerindendir.²⁹⁵

Eşsiz ve yararlı fikirlerin ortaya çıkarılması olarak ifade edilen yaratıcılık, birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütte serbest bir ortam oluşturulması ile olabildiğince fikir ve düşünce üretilmesine imkân verilecektir. Ne denli fazla düşünce ortaya konuluyorsa o denli kaliteli fikir bunlar içinden çıkacaktır. Örgüt içinde serbestçe ast üst demeden ilişkilerin kurulabilmesi ile özgür ifade imkânının önünün açılması da örgütte yaratıcılığın gelişmesini sağlayacaktır. Yöneticiler, bu sayede rekabet baskısı altında dahi birlikte çalıştığı bireylere kaynakların etkin kullanabileceği ve örgüt için uzun dönem etkinliğinin elde edebileceğini göstermiş olacaktır.²⁹⁶

İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetler ne kadar karmaşıksa bireyler de o denli işten haz duyacaklardır. Bu karmaşık faaliyeti tamamlamak için rutin faaliyetlere göre daha fazla yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar ve odaklanacaklardır. Bu faaliyetler gerçekleştirildiği sırada, örgüt üst yöneticileri tarafından astların yakından kontrol

²⁹⁴

James Brian Quinn, Philip Anderson ve Sydney Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best", *Harvard Business Review*, 74(2), 1996, 71

²⁹⁵

Lisa K. Gundry, Jill R. Kickul ve Charles W. Prather, "Building The Creative Organization", *Organizational Dynamics*, 22(4), 1994, 29

²⁹⁶

Elsbeth McFadzean, "Critical Factors for Enhancing Creativity", *Strategic Change*, 10(5), 2001, 267-271

edilmesi, onların performanslarını kısıtlayarak yaratıcılıklarını olumsuz etkilerken, müdahaleler yerine desteklenmesi ise onların performanslarını arttıracaktır ki bu durum da onların yaratıcılıklarını pozitif olarak etkileyecektir.²⁹⁷ Bireyin salt dıştan bir ödül olmaksızın kendiliğinden içten gelerek yaptığı davranışlar, yani onu içten güdüleyen davranışlar, bireyin dolayısıyla örgütün yaratıcılığının artması sonucunu doğuracaktır.²⁹⁸

Yaratıcı örgütler, belirsizliğin hâkim olduğu ve rekabetin yoğun yaşandığı koşullarda, üyelerini hatalara karşı risk almaya cesaretlendirir, sorunları çözme inisiyatifini vererek onları güçlendirirler. İletişim kanallarını daima açık tutarlar ki yaratıcı fikirlerin oluşturulması, geliştirilmesi ve nihayetinde yeniliklere ulaşılmasına ilişkin süreç, örgütün vizyonunun bir parçası olarak örgüt genelinde hissedilsin. Bunları elde etmek içinse yaratıcı bireyleri dışarıda aramamak gerekir. Her örgütte, koşullar müsait olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, sorun çözmeye odaklı, araştırmaktan hiçbir zaman bıkmayan, yeni fikirlere açık ve çözüme ulaşana kadar ısrarcı olan, örgütte arzulanan ve teşvik edilen yaratıcılığı gerçekleştirecek bireyler mevcuttur. Yöneticiler, yaratıcılığı örgütte yeşertecek ve gelişmesine imkân verecek ortamı hazırlamalıdır. Yaratıcılığın gelişmesi yönünde liderlik etmelidirler. Katı bir şekilde hiyerarşinin var olduğu ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, oluşturulamadığı gibi bu özelliklerin hâkim olduğu örgütler, yaratıcılığın düşmanıdır. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmadığı, takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir.²⁹⁹

Yaratıcılığın örgütlerde ortaya çıkmasını sağlayan unsurların en önemlilerinden bir tanesi, süreçlerin örgütlerde bütün çalışanlar için saydam hale getirilmesi olan **açık politika faktörüdür**. Açık politika faktörü ile birlikte örgüt içinde şeffaf bir yapı oluşacak, iletişim ve dolayısıyla örgüt üyeleri arasındaki etkileşim hem daha fazla olacak hem de daha olumlu olacaktır. Bu sayede bilgiye ulaşma isteği fazlalaşacaktır. Diğer bir ifadeyle yaratıcılığın teşvik edildiği açık bir örgüt kültürü elde edilmiş

²⁹⁷

Greg R. Oldham ve Anne Cummings, "Employee Creativity: Personnel and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 1996, 610-611

²⁹⁸

Chang ve Chiang, 6

²⁹⁹

Eren ve Gündüz, 66-67

olacaktır.³⁰⁰

Yaratıcılığın örgütlerde oluşmasını sağlayan bir diğer etken, örgüt üyelerinin kendi başlarına karar verebilme yetkisine sahip olmaları yani **otonomiye** sahip olmalarıdır. Çalışanların belirli bir alana kadar kararlarını bağımsız bir şekilde almaları, otonomiye sahip olmaları, kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır. Bu bağlamda yöneticilerin de kararlar alınırken olabildiğince esnek olmaları, örgüt dâhilinde yaratıcılığın gelişmesine imkân sağlayacaktır. Hatalara karşı toleranslı olunması ve esnek olunması, çalışanları karar almada ve dolayısıyla yaratıcı olmada pozitif olarak etkileyecektir.³⁰¹

Örgüt içinde üst yönetimin ve liderin yaratıcılığa destek vermesi, yaratıcılığın örgüt içinde oluşması ve varlığını sürdürmesi adına oldukça önemlidir. Üstlerin desteği olmadan örgüt içinde yaratıcı faaliyetlerde bulunulması mümkün değildir çünkü yaratıcı faaliyetlerin beraberinde getireceği riski üst yönetimin desteği olmadan astların taşıması, pek de mümkün görünmemektedir. Aksine üst yönetimin desteği ile beraber astlar bu riski alacaklardır. Kendi kararlarını almaktan çekinmeyecekler ve problemlerin çözümüne katkıda bulunacaklardır.

Bütünsel açıdan bakıldığında, liderler örgütte yaratıcılığı yerleştirebilecek kişilerdir. Bunu, örgütte mevcut olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkartıp, yaratıcılık ve yenilik anlamında gerekli vizyonu oluşturarak gerçekleştirirler.³⁰² Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi açısından astları ya da çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurarak onlara destek veren liderler, astları ya da çalışanlarının yetki kullanmaları ve özgüvenlerinin gelişimine katkıda bulunurlar.³⁰³ Örgütlerin yaratıcılığı ve dolayısıyla yeniliği geliştirebilmesi, örgütte kilit rolde bulunan, katalizör rolüne sahip ve yeterli sayıda yetişmiş liderin varlığına bağlıdır.³⁰⁴

³⁰⁰ Cengiz vd., 2007, 105

³⁰¹ Cengiz vd., 2007, 105-106

³⁰² Cengiz vd., 2007, 103-104

³⁰³ Groves K.S., "Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership and Organizational Change", *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 2006, 567

³⁰⁴ Halbesleben, J.R.B., Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R., "Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity And Innovation: A Competency-Based Model", *The Leadership Quarterly*, 14(4), 2003, 433

Örgütlerde, çalışanların aşırı öz eleştiride bulunması, utangaç olmaları ve yanlış yapma korkuları örgüt içinde yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyebilecek duygusal engellerdendir. Yaratıcılığa karşı yaklaşım, bir örgütten diğer örgüte değişebilmektedir. Örgütün kültürü gereği yaratıcılığın sürekli desteklendiği örgütler olabildiği gibi hayal etmenin bile boşa harcanan zaman olarak kabul edildiği örgüt kültürünün olduğu örgütler de mevcuttur ki bu durum yaratıcılığın önünde bir engel olabilecektir.³⁰⁵

Örgütlerde yaratıcılığın var olup olmadığını belirleyen faktörler, Şekil 2.1’de ortaya konulmuş olup, aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Örgütsel iklim
- Liderlik tarzı
- Örgütsel kültür
- Kaynaklar ve beceriler
- Örgüte ait yapı ve sistem

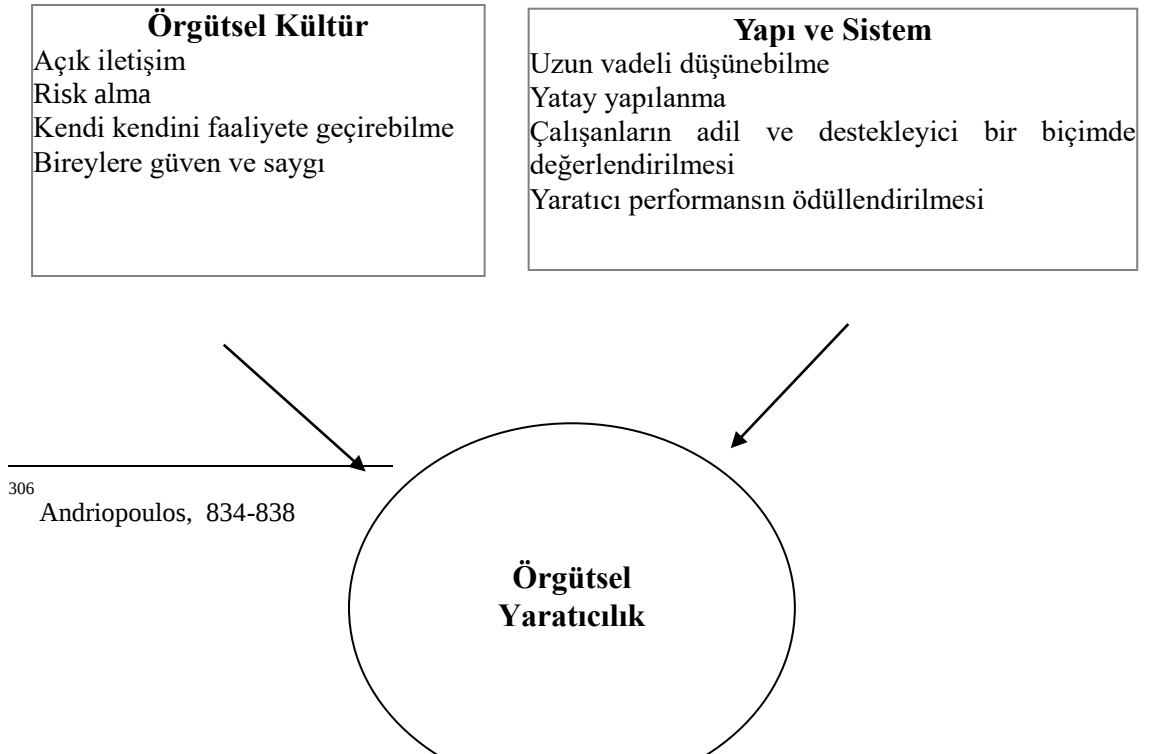
Deneyebilmenin özgürce yapılabildiği, teşviklerin oldukça tanındığı ve öncekilerin üzerine yeni fikirlerin inşa edilmeye çalışıldığı bir atmosferi nitelemeye çalışan örgütsel iklim, yaratıcılığın örgüt dâhilinde gelişmesine imkân vermektedir. Demokratik, katılımcı ve vizyon sahibi liderin, otokratik bir lider yöneticiye oranla yaratıcılığı daha fazla teşvik eden bir yönetici olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda örgüt içindeki yöneticiler, lider vasıflı ise bireylerin özgürce ve sorumluluk sahibi olarak fikirlerini dışa vurmaları sağlanacaktır. Astlar tarafından tüm faaliyetler izlendiği için informal anlamda bile liderlerin vizyonlarını astları ile paylaşımları önemlidir. Örgütsel yaratıcılığın yönetimi sırasında, mevcut problemlere yenilikçi çözümler bulma yollarının artırılması yönünden yaratıcı bir kültür oluşturulması kilit bir role sahiptir.

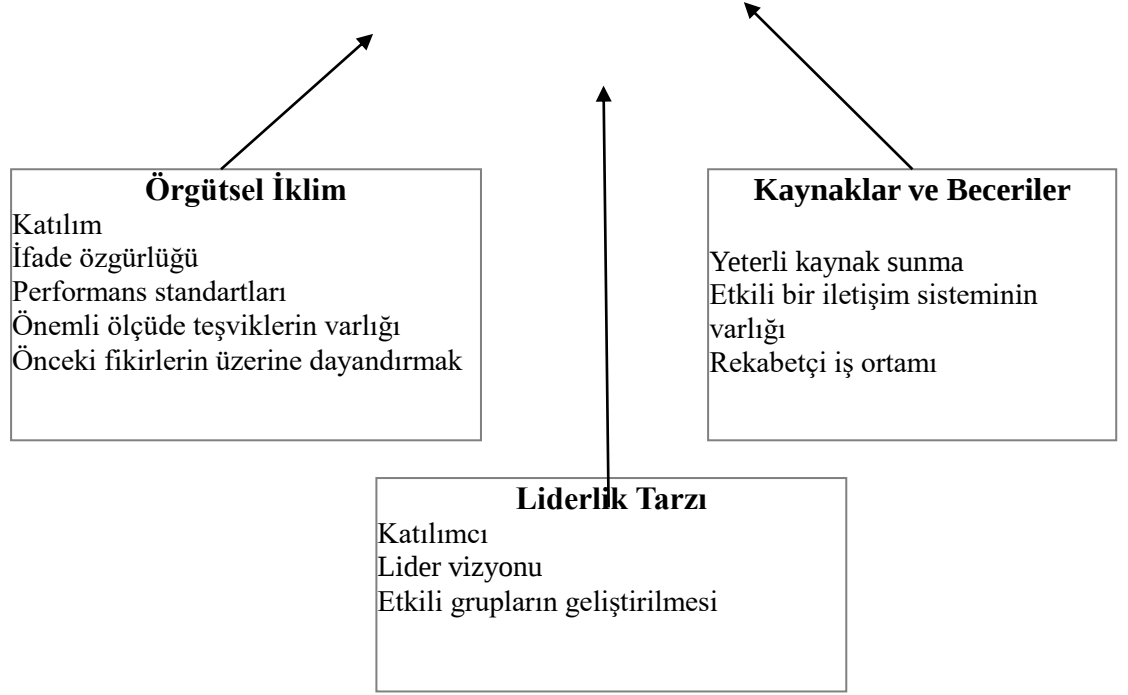
Örgütlerin aynı zamanda kendi insan kaynaklarına yönelik stratejik seçimler yapması gerekmektedir. Yaratıcılığın oluşabilmesi için bilgili, zeki, düşünme sürecinde yaratıcılığını kullanan, amaçlara ulaşmada inatçı personeli istihdam etmesi gerekmektedir. Bu bireylerin örgüte kazandırılmasının ardından örgütteki tecrübeli yöneticilerin bu personel için zaman ve ücret gibi yeterli kaynakları da sunması

³⁰⁵

Cengiz vd., 2007, 115-117

gerekmektedir. Bu kaynakların eksikliği, astların dolayısıyla da örgütün yaratıcılığını kısıtlayabilir. Ödüllendirme ve kariyer olanaklarının sunulması gibi örgüt içinde kurulan sistemlerle esnek, çok daha az norm ve düzenlemeleri içinde barındıran, yatay bir yapıya sahip olan örgütler, yaratıcılığı çok daha rahat ortaya çıkarabilecektir.³⁰⁶





Kaynak: Andriopoulos, Constantine, “Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review”, Management Decision, 2001, Vol.39, No.10

Şekil 3.1. Örgütlerde Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler

3.8. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN YÖNETİMİ

İnsan unsuru, örgütlerdeki en temel “özkaynak”tır. Bu açıdan değerlendirmelerde bulunan örgütlerde, örgüt üyeleri, kendilerini kalite ve verimlilik yönünden temel unsur olarak görmekteler; örgüt yönetimi de bu yaklaşımı desteklemektedir. Yaratıcılığın yönetimi, yetkinliklerin yönetimidir. Bireylerin düşünme ve yorumlama yeteneklerinin geliştirilmesi için uygun ortamın hazırlanması ve beşeri

sermayenin arttırılması sürecidir. Örgütlerde yönetsel görevleri yeniden organize edip, üstün bir yetenek ve başarı ile yönetebilme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise örgütlerde yaratıcılığın yönetimi, mevcut ve potansiyel yetenek ve yetkinlikleri yönetmek olduğu gibi aynı zamanda öğrenmeyi öğrenebilmiş ve bunu içselleştirmiş bir insan gücünün oluşturulmasıdır.

Yaratıcılık denince akla ilk gelen kavramlardan bir tanesi, bireyin sürekli öğrenme isteğidir. Dolayısıyla öğrenme ihtiyacı karşılandığı oranda bireyler yeteneklerinin farkında olacak ve kendilerini daha da geliştirmenin yollarını arayacaklardır. Bu noktada bireylerin yaratıcılıklarının yönetiminin ana amacı, eğitim olarak düşünülebilir. Eğitim olanaklarının sağlanması ile örgüt üyelerinin bilgi kaynaklarına ulaşabilmesi, kullanabilmesi ve paylaşabilmesi sağlanacaktır. Böylece yaratıcılığın örgüt içinde paylaşılması başarılabacaktır yani yaratıcılığın yönetimi ile yaratıcılığın örgütün kültürünün bileşenlerinden birisi olması sağlanacaktır.³⁰⁷

Örgütlerde yaratıcılığın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gereken bazı unsurlar aşağıda belirtilmektedir³⁰⁸ :

- Gelişimin var olacağı ve sürekli olacağı bir ortamın hazırlanması
- Yaratıcılığın desteklendiği fiziksel bir çevre oluşturulması
- Örgüttekilerin davranışlarını yaratıcılık yönünde değiştirmek için teşvik edilmesi
- Beyin fırtınası gibi yöntemlerin örgüt içinde teşvik edilmesi
- Örgüt üyelerinden gelen yeni fikir ve düşüncelerin değerlendirmeye tabi tutulması ve tartışılması
- Örgüt üyelerine kendileri için zaman ayırmalarına imkân sağlanması
- Kendi kendini yöneten takımların örgüt içinde oluşturulması
- Yaratıcılığın, gerektiği durumda ödüllendirilmesi

Yaratıcılık ve bunu yönetmek, birbirlerine tezat gelen kavramlardır. Yaratıcılığın kontrol altına alınması, planlanması ya da örgütlenmesi yaratıcılık kavramının anlamıyla çok da bağdaşmamaktadır. Yönetim pozisyonunda bulunan üstler, örgüt

³⁰⁷ Yıldırım, 115

³⁰⁸ Teresa Marcina, *Managing Creativity&Coaching Creative People*, (Erişim Tarihi:21.05.2019), <http://www.managers.org.uk>

içinde yaratıcılığı planlayıp kontrol altına alamayabilirler. Ancak örgüt içinde yaratıcılığın oluşması için koşulların oluşmasına yardımcı olarak, astlarını yaratıcılık anlamında teşvik edebilirler. Yaratıcılığın oluşması için gerekli olan kaynakların, fiziki ortamın, beşeri sermayenin hazır hale getirilmesini sağlayarak, örgütte yaratıcılık için ön koşulları gerçekleştirmiş olurlar. Bu noktada yöneticinin, lider vasıflı olması, örgüt içinde yaratıcılığın örgütün kimliğine dâhil olmasını sağlaması, astlarına önderlik etmesi gerekmektedir. Bir çırpıda yaratıcılığı tek başına ortaya koyamaz ama yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayacak örgüt iklimini hazırlayarak, yaratıcılığı yönetmiş olur. Yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinin sağlanabileceği iklimden kasıt, yeni ve farklı fikirlerin yadigarlanmaması, çalışanlar için özgür bir ortamın varlığının sağlanması gibi yaratıcılığı olumlu etkileyen etkenlerin örgüt içinde kazandırılmasıdır.

Örgütlerde yaratıcılığın yönetimi, yönetim faaliyetlerinin gelişimine paralel olarak değişim yaşamıştır. Klasik yönetim yaklaşımı, yaratıcılığın örgütte ortaya çıkış koşullarına engel olmaktadır. Taylor, Fayol ve Webber'in geliştirdiği Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım'da sadece işin önemsendiği yönetim yaklaşımlarıyla başlayan, ardından kararlara katılımın başladığı davranışsal yaklaşımı ve zamanla bireyin katılımının arttığı, çevre değişkenin de hesaba katıldığı modern yönetim yaklaşımlarıyla örgütlerde yaratıcılığın gelişimi sürmüştür. Yönetimin gelişimi sürecinde, problemlerin ortaya konulması, sorunların çözümüne katkıda bulunulması ve bunların uygulanması ile yaratıcılık kavramı da giderek önemli hale gelmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi ve dolayısıyla yaratıcılık, işletmelerin ve toplumların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belirgin bir faktör haline gelmiştir.

Örgütsel yaratıcılık, örgüt dâhilinde ya da dışında sorunları bulma, bunlara karşı çözüm bulma ve bu çözüm önerilerini uygulama aşamalarının olduğu bir süreçtir. Sorun bulma, örgütün faaliyetlerine yönelik olarak bugünkü ya da gelecekteki meydana gelebilecek değişimlerin örgütte oluşturabileceği sıkıntılardan kaynaklanan problemlerin tespit edilmesidir. Sorunlar, bir işletme için müşterilerinin zevklerinde meydana gelebilecek değişikliklerden ya da ihtiyaçlarındaki değişikliklerden ortaya çıkabilir. Pazar dâhilinde yeni ürünlerin ortaya çıkması da yine işletme için sorun teşkil edecektir. Sorunların belirlenmesinin ardından bu problemlere karşı yeni ve farklı yaklaşımların ortaya konulması ile çözüm ya da çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi aşamasına geçilir. Bulunan bu çözüm önerilerinin uygulanması da örgüt içinde

yaratıcılığı yönetme aşamalarının son adımıdır. Ancak sorunlara yönelik bulunan bu çözüm önerileri uygulanırken yeni sorunlar bulunmuş da olabilir. Dolayısıyla tekrar yeni çözüm önerileri geliştirilecek ve buna yönelik uygulamalar yapılacaktır yani örgüt içinde yaratıcılığın yönetimi bir süreç olarak ele alınmalıdır.³⁰⁹

Yaratıcılık faaliyetlerinin oluşmasında yönetimin son derece önemli rolü vardır. Bireylerin örgüt yönetimi tarafından güdülenmesi, yaratıcı faaliyetlerin sergilenmesi açısından kritik bir aşamadır. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinde olduğu üzere, insanlar belirli gereksinimleri doyurulmadan diğer bir gereksinime ihtiyaç duymazlar. İnsanların örgüt içinde sorumluluk alarak, değişimler karşısında yeni çözümler bulması yani yaratıcılık faaliyetleri içinde bulunması, onların kendilerini gerçekleştirme gereksinimlerinin güdülendirilmesi ile sağlanacaktır. İnsan, kendini gerçekleştirme ihtiyacını doyurunca belirli yeteneklerini kullanabilecek, yaratıcılık ile ilgili özelliklerinin farkına varacaktır.³¹⁰ Yaratıcılığın örgüt içinde yönetimi, yöneticinin davranışlarından etkilenmektedir. Yönetimin davranışları, örgütün yaratıcı bir kültüre sahip olup olmadığını etkilemektedir.

Yaratıcılığın artırılması yönündeki yönetim tarzı, örgütün gelişimine katkılar sağlamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın getirisi, yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ya da verimliliğin artması ile ifade edilebileceği gibi müşteri tatminindeki artış ya da örgüt içinde her düzeyde stratejik düşünme olarak da gösterilebilir. Yaratıcılığın bu olumlu getirilerini sağlayacak uygulamaların planlanması ve ardından üst yönetimin sorumluluğunda kararlı olarak gerçekleştirilmesi, örgütün elde edeceği getiriyi de optimum düzeye getirecektir. Sonucunda ise örgüt hem ekonomik hem de beşeri sermaye açısından kazanacaktır.³¹¹

3.8.1. Yaratıcılık ve Liderlik

Sürekli değişen koşullara sahne olan dünyada, yeni ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların sebep olduğu problemler, insanları yaratıcılığa zorlamaktadır. Yeniliklere açık olmak ve

³⁰⁹

M. Basadur, "Impact and Outcomes of Creativity in Organizational Settings", *Nurturing and Developing Creativity*, Sayı:1, 1993

³¹⁰

Gümüşsuyu, 47-50

³¹¹

Gümüşsuyu, 29

yaratıcılık günümüzün en önemli yeteneklerindendir. Bu yeteneklere sahip örgütler, küçük iyileştirmeler yerine fark yaratacak yaratıcı ve yenilikçi fikirler oluşturarak, varlıklarını koruma mücadelesi içine girerler. Örgütlerin içinde bulunduğu koşullar düşünüldüğünde, rekabet koşullarının oluşabilmesi için yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu ihtiyaç, bir kişinin bilgisiyle ve ömrüyle sınırlı kalacak bireysel yaratıcılık değildir. Var olan bireysel yaratıcılık, örgüte nüfuz etmedikçe ve içselleştirilmedikçe örgütsel yaratıcılığa dönüştürülemeyecek ve kurumsal sermayeye dâhil edilemeyecektir. Bu aşamada, en ciddi sorumluluk, lider yöneticilere düşmektedir. Lider olan bireyler, problemleri ve fikirleri değişik açılardan ele alıp, daha geniş yaklaşımlarda bulunurlar. Sonucunda, örgüt içinde yaratıcılığın elde edilmesi kolaylaşacaktır.³¹² Yaratıcılık birkaç soylu, seçkin, ünlü ya da zengin kişinin tekelinde

olmayıp, ihtiyaç duyan her bireyin başvuracağı bir davranıştır.³¹³ İnsanlığın gelişiminde önemli yer tutan yaratıcılık kavramı, her bireyde mevcuttur. Yaratıcılık, günlük hayatımızın önemli parçası ve insanların sürekli bundan faydalanabileceği bir özelliktir. Hayatın karmaşık sorunlarıyla baş edebilmek için yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Örgütlerde çalışanların diğer özelliklerinin yanında yaratıcı özelliklere sahip olmaları da son derece önemlidir. Liderin desteği, yaratıcılık açısından önemlidir. Bazı belirli liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkileri vardır. Bununla beraber bazı liderlik davranışları ise yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir.³¹⁴

İçinde bulunduğumuz çağda, değer yaratmak, başarının en önemli gereklerindendir. Yaratıcı olmak ya da farklı olmak, işletmelerin bilgi tabanlı örgütlenebilmeleri, çalışanlarından fayda sağlayabilmeleri ve yaratıcılığı destekleyici örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olmaktadır. Yaratıcılığın teşvik edildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması için açık iletişime sahip, örgütün amaçlarını astlarına aktarabilen, bilgiyi paylaşıp çoğaltabilen liderliğe ihtiyaç vardır.³¹⁵

³¹² Yıldırım, 110

³¹³ Yavuz, 24

³¹⁴ Küçükaslan, 90

³¹⁵ Dinçel, Güler, Bilgi Yönetimi, *Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2004, 104-105

3.8.1.1. Liderlik

İnsanlar bir arada yaşamaya başladıkları andan itibaren liderlik kavramı ortaya çıkmış ve günümüze kadar süregelmiştir. Gün geçtikçe de önemi daha çok anlaşılmıştır. İnsanlık, yüzyıllar boyunca kitleleri peşinden sürükleyen birçok lidere şahitlik etmiştir. Liderlik, herkesin göremediği fırsatları fark edip, bu fırsatları örgüt yararına kullanabilmektir. Örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için astları grup halinde bir bireyin etkileyebildiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Liderlik etmek, liderlik ve lider kelimeleri akademik anlamda literatüre 14. Yüzyılda girmişse de geçtiğimiz son iki yüzyılda, lider ve liderlik kavramları oldukça fazla kullanılmakta, araştırmaların önemle eğildiği konuların başında gelmektedir. Liderler, tarih boyunca toplulukların belirsizlik ya da bir tehlike durumunda, belirsizliğin sona ermesi için başvurdukları kişiler olmuşlardır. Aslına bakıldığında, örgütün yaşam devamlılığı için ihtiyaçlar çok açıktır. Liderlik eksikliği çekildiğinde ya da örgütte liderliğin ne anlama geldiği tam olarak anlaşılamadığında, örgütlerin etkinliği azalacaktır.³¹⁶ Lider olan birey, insanları başarıya, amaçlarına ve hedeflerine ulaştırabilmek için onları güç kullanarak ya da zorlayarak değil etkileyerek ve yapabileceklerine inandırarak, teşvik edecek yeteneğe sahiptir.³¹⁷

Liderlik, herhangi bir durumda hedefe ulaşmak amacıyla içinde bulunduğu grubu etkileme, onları yönlendirme, kontrol etme, grupta bulunan bireyleri bir araya getirerek grubun devamlılığını sağlama sürecidir.³¹⁸ Lider olan birey, vizyonu oluşturan, astları ya da çalışanlarıyla oluşturduğu örgüt hedefleri ve vizyonunu paylaşan, bu hedeflere ulaşma konusunda çalışanları teşvik eden, cesaretlendiren kişidir. Örgütte lider olan bireyin formal ya da informal kanalları kullanarak etkin bir şekilde vizyonu tüm örgüte aktarması gerekmektedir. Bu vizyonun en üst noktadan en alt noktaya kadar ulaşması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle liderin tüm bakış açılarıyla yaratıcılığa ilişkin vizyona sadık kalması gereklidir. Bunun nedeni ise örgüt içinde tüm faaliyetlerin

³¹⁶

John Nirenberg, "Leadership: A Practitioner's Perspective on the Literature", *Singapore Management Review*, 23(1), 2001, 10

³¹⁷

Yasemin Tekin, *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2007, 4-6

³¹⁸

S. A. Tevrüz, B.T. İnci, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, 1.Basım, Beta Basın Dağıtım, İstanbul 1999

astlar tarafından gözlenmekte ve yorumlanmakta olmasıdır.³¹⁹ Liderin ve liderliğin var olması için lider olan kişiyi izleyenlerin ve ondan etkilenenlerin olması gerekliliğidir. Liderliğin elde edilmesi için liderin resmi yetkilerle donatılmasına gerek bulunmamaktadır. Çok önemli yetkilere sahip bulunan bir bireyin içinde bulunduğu grubu peşinden sürükleyemediği gibi hiçbir formal yetkiyi ya da gücü elinde bulundurmamasına rağmen başka bir birey de önemli kitleleri heyecanlandırıp, onları etkileyip peşinden sürükleyebilir. Liderlik kavramı, bir örgütün sadece üst makamına has bir kavram değildir. Bu yüzden de bir konum değildir.³²⁰ Başka bir ifadeyle liderlik, çok açık olarak sadece hiyerarşi içinde yeri olan ve zincirin en üst noktası olarak tanımlanmamalıdır. Bununla birlikte kolektif bir amacın başarılmasında gerekli olan sosyal bir fonksiyona sahip olduğu da unutulmamalıdır.³²¹ Liderlik, gücün ve aklın birlikteliğinin sonucudur. Tek başına sadece akıl, manâsız ve boş iken, tek başına güç ise zalimliği ortaya çıkarmaktadır. Lider, takipçilerinin kendi istekleri ile izlediği kişidir. Lider, güven yaratır ve izleyenlerine yardım eder. Onları eğitir ancak yargılamaz ve gelişmelerine yardımcı olur. Çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak önemli amaçlarından. Liderlerin konunun önemini farkında olması gerekmektedir. Bu şekilde, kurumun değer yaratma potansiyeli artacaktır. Rekabet koşulları içinde avantaj elde edebileceği stratejilerin sahibi olacaklardır.³²²

3.8.1.2. Liderin Özellikleri

Lider olan bireyin kendisini izleyenlerden farklı olarak bir takım özelliklere sahip olduğu, liderlik üzerine yapılan çalışmalardan elde edilmiştir. Eğer bir örgütte bireyler, liderlik özelliklerinin var olup olmadığına bakılmaksızın sadece sahip oldukları

³¹⁹

Constantine Andriopoulos, "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review", *Management Decision*, 39(10), 2001, 834-835

³²⁰

S. Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul 2007

³²¹

Nirenberg, 10

³²²

Çiğdem Gökçe, *Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi Açısından Eğitim İhtiyaç Analizinin Gerekliği ve Bu Konuda Bir Örnek*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, 27-29

politik ve teknik becerilere göre terfi ettirilirlerse örgütteki liderlik vasıfları kenara bırakılmış olur. İhtiyaç duyulacak bu özellikler, örgütün yaratıcılığını ve dolayısıyla başarısını etkileyecektir. Bireyin liderlik becerileri, her yöneticiyi çok daha etkili kılacağı için ihtiyaç duyacağı önemli bir özelliktir.³²³ Çalışanlarını önemseyen yönetici ve işverenler, onların ihtiyaçları ve becerilerine ilgi gösteren, fikirlerini paylaşmaları noktasında teşvik eden, pozitif anlamda geri bildirimde bulunan, astlarının kararlara katılmasını teşvik eden ve dolayısıyla yaratıcı bir ortam elde edilmesinde etkili olan konumdadır. Aksine kontrolü, yakın denetimi seven yöneticiler ise kararlarda katılımcı olmazlar, olumsuz ve amansız bir geri bildirimde bulunurlar. Böylelikle içsel motivasyonun ve yaratıcılığın azalmasına yol açılmış olacaktır.³²⁴

Astlarının ya da izleyenlerinin güvenini kazanması için liderlerin öncelikle kendisine güvenmesi gerekmektedir yani lider olan kişi, özgüvene sahip olmalıdır. Gerçek bir lider, mükemmel bir kişiliğe sahip olamayabilir ancak tutarlı bir kişiliğe sahip olmalıdır. Üstünlüklerinin ve zaaflarının farkında olan, kusurlarını gören yöneticiler, astlarının güvenini kazanabilir. Dolayısıyla liderlik vasıflarını kazanmış olur. Lider olan birey, astlarına karşı samimi olmalıdır. Onlara karşı sıcakkanlı, anlayışlı ve mütevazı olmalıdır. Enerjik ve canlı olmalı, yeni fikir ve görüşlere açık olmalıdır. Aktif ve yaratıcı bir zekâyı sahip olmalıdır. Bunların yanında liderin iletişim kabiliyetinin de oldukça iyi olması gerekir. Bu şekilde, görüşleri ve istekleri net anlaşılıp uygulanabilir.³²⁵

3.8.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

İşletmelerde organizasyon şemasının üstünden altına kadar üst düzey, orta düzey ya da alt düzey birçok yönetici mevcuttur. Örgütü amaçlarına ulaştırmak için elinde bulunan tüm kaynakları, sahip olduğu yetkiler doğrultusunda kullanan, bunun

³²³ Nirenberg, 15

³²⁴ Shaun Powell, "The Management and Consumption of Organisational Creativity", *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 2008, 160

³²⁵ İlker Özmutlu, *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2008, 8-9

karşılığında örgüte karşı sorumluluğu olan birey, yöneticidir. Aslında lider ve yönetici kavramları birbirlerine oldukça yakındır; hatta çoğu zaman bu kavramlar birbirleri yerine fazlaca kullanılmaktadır. Bununla birlikte bu iki kavram arasında çok önemli farklılıklar vardır. Yöneticilik, işgal edilen makamın o kişiye sağladığı hem bir hak hem de bir yetkidir. Buna karşılık liderlik ise bireyin sadece sahip olduğu yetkilerin toplamı değil, o kişinin kendisinden kaynaklanan (özellikleri, davranışları vb.) bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.³²⁶ Yönetici, formal organizasyon şeması içinde sahip olduğu resmi yetkilerle altında çalışanları yöneten, onları çalıştıran, astlarına verdiği işlerin sonucunu bekleyen kişidir. Lider ise yöneticinin aksine her ne kadar aynı şeyleri beklese de resmi yetkilere sahip olmadan da sahip olduğu kişisel özellikler ya da davranışlar vasıtasıyla kendilerini izleyenleri, astları ya da çalışanları etkileyebilen kişidir.³²⁷ Dolayısıyla yönetici resmi yetkilerle, lider ise kişisel özellikleriyle sonuç almaktadır.³²⁸

Örgütün amaçlarının başarılmasında, örgütün elinde bulundurduğu en önemli kaynağın, sahip olduğu beşeri kaynak yani insan kaynağı olduğu belirtilmişti. Sadece sahip olduğu ileri teknolojiyle örgüt başarıyı elde edemez; bunun yanında insan kaynağı etkin kullanıldığı takdirde örgüt başarıyı elde edecektir. İnsan kaynağının etkin kullanımı da yöneticilerin çalışanlarını etkilemesi yani liderlik vasıflarına sahip olması ile sağlanabilir.³²⁸

Yöneticiler, fikir üretme, bunları planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonları yerine getirirler. Bu fonksiyonları yerine getirirken astlarına yol gösterme, rehberlik etme veya onlara liderlik etme gibi fonksiyonları da yerine getirebilirler. Bir örgüt içinde yönetici uygulama yaparken, lider örgüte yenilik getirir. Yönetici, yapılan işler açısından süreklilik sağlamaya çalışırken, lider işleri geliştirir. Yönetici örgüt içinde düzene dayanmaktadır. Lider ise kişilere dayanmaktadır. Yönetici denetime güvenir ve bunu her zaman kullanmak ister. Buna karşı, lider astlarına güvenir. Örgütlerde, yöneticiler mevcut durumu koruma

³²⁶

Murat Dirican, *Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007, 6-10

³²⁷

Coşkun Yazgan, *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu 2007, 10-11

³²⁸

Tekin, 3

eğilimindedirler ve riske girme arzusunda değildirler. Bununla birlikte liderler gelişim ararlar ve hep daha iyisini ararlar. Bunun için lider coşku yaratmayı, fırsatları ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder. Aslında tüm bunların özeti olarak, yönetici işleri yapmanın arzusundayken, lider olan kişi doğru işleri yapmanın peşindedir.³²⁹

3.8.3. Lidere Ne Zaman İhtiyaç Duyulur?

Bir grup insanı daha önceden belirlenmiş amaçların etrafında toparlayabilme ve bu amaçlara ulaşp, hedefleri sağlamak için yapılması gerekenler konusunda harekete geçirebilmeye ilişkin bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan liderlik, kişisel bir nitelik olmaktan çok sabırla ilerlenen bir yolda rehberliğin, etkileyebilmenin ve karizmanın, yeniliğin ve gelişimin olduğu bir süreçtir. Herhangi bir örgütte, yönetici her zaman mevcut durumu koruma eğilimindedir. Yönetici, kendini rahat ve güvende hissettiği ve düzen bozulmadığı sürece başarılıdır yani yönetici, yapılması gerekenin ne olduğunun bilindiği ortamlarda, kendisini rahat hissettiği için yöneticilik özellikleri yeterli olacaktır. Ayrıca liderlik özelliklerine ihtiyaç olmayacaktır. Ancak örgütün iç ya da dış çevresinde önemli değişiklikler meydana geldiğinde, taşlar yerinden oynadığında, mevcut durumun dışında radikal değişiklikler olduğunda, belirsizliklerin hâkim olduğu durumlar yaşandığında, denge bozulduğunda, bir nevi kaosun var olduğu durumlarda örgütler için yeni fırsatlar da ortaya çıkabilecektir. İşte bu noktada yöneticilik özellikleri yetemeyebilecektir. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları görebilen, var olan belirsizlikler ve tehlikelere rağmen fırsatları değerlendirip, yeni açılımlar getirebilen kişidir. Radikal değişiklik ve dengesizlik olduğu zaman aranan kişidir. Lider, doğru işlerin yapılması gerektiğinde önem kazanır.³³⁰

Bütün bu sayılanların yanında, bilgi toplumunun dinamik çevre koşullarında varlığını sürdüren örgütlerin dünyaya daha sorgulayıcı bakabilmesi, geleceğin daha doğru tanımlanabilmesi, çevrenin, iletişimin ve kültürün etkin bir şekilde kullanılıp yeni

³²⁹ GÜLDAŞ, 36-37

³³⁰ ÖZMUTLU, 6-7

fikirlerin yaratılabilmesi ve tüm kaynaklardan azami ölçüde yararlanılabilmesi için liderlik becerilerine ihtiyaç vardır.³³¹

3.8.4. Liderlik Kuramları

20. Yüzyılın çok ilgilenilen konularından olan liderlik kavramı üzerine oldukça fazla araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların neticesinde elde edilen sonuçlar, liderlik hakkında çeşitli yaklaşımları ortaya koymuştur. Ortaya konulan her yaklaşım, beraberinde birçok problemi getirmiş, göz ardı edilen noktaları tartışmaya açmış ve böylece var olan sorunları çözmek adına yeni araştırmaların sonucunda daha ileri yaklaşımlara varılmıştır. Liderlik ile ilgili kuramlar çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan ilki Özellikler Yaklaşımı, ikincisi Davranışsal Yaklaşımı diğeri de Durumsallık Yaklaşımıdır.³³²

3.8.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili araştırmaların ilki, liderin kişisel ve fiziksel özellikleri nedeniyle grup üyelerinden farklı olduğu düşünülerek diğerlerinden ayrıldığı düşüncesi üzerine kurulan özellikler teorisidir. Liderlik konusundaki geliştirilen bu yaklaşıma göre liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli etken, liderin sahip olduğu özelliklerdir. Yani belirli bir grup içinde bireyin lider olarak kabul edilmesi ve o grubu yönetmesinin sebebi, o bireyin sahip olduğu özellikleridir.

Bu teori ile ilgili araştırmaların liderlik sürecini değerlendirirken sadece lider değişkenini ele alması, eleştirilere sebep olmuştur. Yapılan araştırmalara göre, grup içinde liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip grup üyeleri olmasına rağmen lider olarak grup içinde ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Liderin özellikleri yanında onun davranışlarının da önemli bir etken olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.³³³

³³¹

Hasan Gül ve Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, 2011, 240

³³²

Mehmet Devrim Aydın, *Liderlik ve Liderlik Zekâsı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001

³³³

Koçel, 575-577

3.8.4.2. Davranışlar Yaklaşımı

Özellikler teorisinin liderlik sürecini anlatmada yetersiz kalması, yapılan araştırmaları liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışlarına itmiştir. Liderlik sürecini açıklarken, bu yaklaşım, liderin özelliklerinden çok onun davranışları ve grubu oluşturan diğer bireylerle olan ilişkilerinin özelliklerine odaklanmıştır yani liderlik doğuştan gelmemektedir. Liderlik, sadece liderin kişisel özelliklerine bağlı değildir. Liderin astlarıyla olan iletişimi, yapacağı yetki devri, karar verme tarzı gibi davranışları da son derece önemlidir. Bu teorem, özellikler yaklaşımının yaptığı gibi sadece lidere odaklanmamış, bunun yanında grubun diğer üyelerine de ağırlık vermiştir. Davranışsal yaklaşım altında birçok araştırma mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.³³⁴

3.8.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945’de Ohio Eyalet Üniversitesi’nde başlayan, asker – sivil birçok yönetici üzerinde yapılan liderlik çalışması, davranışsal liderlik çalışmalarının gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Yapılan bu liderlik çalışmasının amacı, liderin nasıl tanımlandığının belirlenmesidir. Liderlik davranışları belirlenirken iki önemli faktör tespit edilmiştir. Bu iki faktör, **kişiyi dikkate alma** ve **inisiyatif** ya da işe ağırlık verme faktörleridir. Söz konusu çalışmada, kişiyi dikkate alma davranışı, liderin astları üzerinde oluşturduğu güven ve saygı olarak ifade edilmektedir. İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise hedeflenen amaçla ilgili verilen işin zamanında gerçekleştirilebilmesi için liderin amaç belirlemesi, astlarını organize etmesi, aralarındaki iletişimi belirlemesi, işe ait süreleri belirlemesi ve tüm bunlara yönelik talimatlar vermesi olarak tanımlanmıştır.³³⁵

3.8.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik araştırmalarına katkıda bulunan diğer bir çalışma da Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert’in başında bulunduğu heyetin 1947 yılında yaptığı çalışmadır. Liderin davranışlarına odaklanan bir çalışmadır. Amacı, grup

³³⁴ Koçel, 578

³³⁵ Koçel, 578-579

üyelerinin tatmini ve verimliliğini belirleyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Birçok sektörde, çeşitli kademelerde bulunan çalışanlar üzerindeki çalışmalar sonucunda liderin davranışları, **kişiyeye yönelik davranış** ve **işeye yönelik davranış** olarak belirlenmiştir. Kişiyeye yönelik liderlik davranışının işeye yönelik liderlik davranışına göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³³⁶

3.8.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Yöneticilerin davranışlarını açıklamak adına Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) ile liderlerin davranışları, **kişilerarası ilişkilere yönelik** ya da **üretime yönelik** olarak ikiye ayrılmıştır. Kişilerarası ilişkilere önem veren liderler için asıl önemli olan astları ile olan ilişkililerdir ki liderin temel amacı, bu ilişkilerin uyumlu ve yapıcı yönde olmasını sağlamaktır. Modelin bu kısmında liderin asıl hedefi, üretim ya da verimlilikten ziyade insanların moralinin hep yukarıda olmasıdır. Bundan dolayıdır ki huzurlu iş ortamı, daha az denetim ve doyurucu ilişkiler ön plandadır. İlişkiler yerine üretime yönelik liderlik tarzına sahip liderler için asıl olan ortaya konan çıktı veya üretilimdir. Lider, sadece verilen görevin yerine getirilip getirilmediğiyle ilgilidir. İnsanlar sadece üretime verdiği katkıyla ölçülür, bu katkıya göre değer verilir yani bunun dışında bireye değer verilmez. Modelin bu kısmında ise liderin tek uğraş alanı, mal ve hizmetin üretim sürecidir. Gruptaki ya da astlar arasındaki ilişkiler yani beşeri yön, ikinci plana atılmıştır. Üretimin nasıl daha fazla sağlanacağı ile ilgilenilir. Bunun için daha fazla denetim, baskı ve talimatlar var olmaktadır. Liderin otokratik yönü daha fazla ön plandadır.³³⁷

3.8.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Dr. Mayo'nun yapmış olduğu çalışmalardan esinlenmiş olan Douglas McGregor, Klasik Yönetim Kuramı üzerine çalışmış ve buna ilişkin yapmış olduğu tasvire X Kuramı adını vermiştir. Ardından Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim

³³⁶

Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2011, 366-367

³³⁷

Güney, 369-372

anlayışını şiddetle eleştirmiştir. Eleştirmiş olduğu bu teoriye de Y Kuramı adını vermiştir.³³⁸

Hem X hem de Y Kuramına ilişkin belirli varsayımları ortaya koymuştur. McGregor'a göre liderler ya da yöneticilerin davranışlarını insan davranışlarına ilişkin inançları ve varsayımları etkilemektedir. Bu varsayımlara göre McGregor, zıt görüşleri içeren liderlerin davranışlarını iki ana grupta sınıflandırmıştır: X ve Y Kuramları.³³⁹

X Kuramı, insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımları içermektedir. Yani yönetim otokratik bir yaklaşım sergilemektedir. McGregor'un X Kuramı 1960'lı yılların yöneticileri tarafından benimsenmiştir. Öncelikle insan davranışlarını X Kuramına göre tasvir eden McGregor, sonraları bu davranışları ciddi bir biçimde eleştirmiştir çünkü ona göre "Klasik Kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır". İnsanlar, duygu ve düşünceleri ile hareket eden birer birey olarak görülmemektedir. Yapılan iş aşırı derecede bölünür ve uzmanlaşma olursa monotonluğa sebep olacaktır.³⁴⁰

İnsanların doğal olarak tembel, beceriksiz ve bencil olduğunu kabul eden X Kuramına eleştiriler getiren McGregor'a göre insanlar, çalışmak için gerekli potansiyele sahiptirler. Bu potansiyeli harekete geçirecek olan da liderdir. Lider, insanların amaçlarını elde etmeleri için çaba göstermeli, örgüt içinde şartları sağlamalı, insanların çabalarını yönlendirmelidir.³⁴¹ Bu noktada, bireylerin harekete geçmesi için onların zorlanmaması ya da cezalandırılmamasının gerektiğini savunduğu Y Kuramı ortaya çıkmıştır.

Bu varsayımların ışığı altında, McGregor, lider davranışlarını Y Kuramına göre kurarken, beşeri ilişkiler, liderin davranışları açısından oldukça önemlidir. İnsanların yaratıcılığı ve birbirleriyle olan ilişkileri, liderlerin davranışlarıyla ilişkilidir.³⁴² Y teorisinin varsayımları da demokratik ve katılımcı bir lider profili ortaya koymaktadır.

³³⁸ Eren, 26

³³⁹ Koçel, 581

³⁴⁰ Eren, 26

³⁴¹ Güney, 368-369

³⁴² Eren, 27

3.8.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarının anlaşılmasını inceleyen diğer bir yaklaşım, Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modelidir. Michigan üniversitesinin çalışmalarının devamı olarak ortaya koyan Likert, lider ya da yöneticilerin davranışlarını dört ana başlık altında toplamıştır.

Sistem 1 modeli istismarcı otokratik liderliğin özelliklerini içermektedir. Liderin astlara çok fazla güvenmediği, herhangi bir soruna karşı çözümde astların fikirlerine çok fazla itibar etmediği bir modeldir. Bu modelde lider, takipçilerine sorumluluk vermekten kaçınır.

Sistem 2 modeli ise yardımsever otokratik liderliğin özelliklerini kapsamaktadır. Yardımsever otokratik liderlerin grup üyeleri ile arasında karşılıklı bir güven arayışı vardır. Lider, bir taraftan otoriter olduğu için astlar kendilerini rahat hissetmezlerken, diğer taraftan sorunların çözümünde bazen grup üyelerinin fikirlerini sorar.³⁴³

Sistem 3 tipi liderler, katılımcı liderlik özelliklerine sahiptirler. Katılımcılarına karşı daha duyarlı ve hoşgörülüdürler. Astlarına kısmen de olsa güvenirler, ancak karar verirken kontrolü ellerinde bulundurmak isterler.

Sistem 4 tipi liderler ise demokratik liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu tipteki liderler, astlarına her konuda güvenirler. Astlarının görüşlerini her zaman alırlar.³⁴⁴

Sonuç olarak, Sistem 1 tipi liderlik, görev eğilimli, otoriter bir yönetim şekline sahiptir. Sistem 4 tipi liderlik de grup çalışmasına ve karşılıklı güvene eğilimlidir. Sistem 2 ve 3 ise bu iki uç arasında var olmaktadır. Likert'e göre yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa verimlilik o ölçüde fazladır.³⁴⁵

3.8.4.2.6. Bales'in Harvard'daki Araştırmaları

Harvard Üniversitesi'nden Robert Bales'in öğrencileriyle beraber gruplar hakkında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, gruptaki bireylerin davranışları, grup içindeki liderlerin durumu ve onların liderlik davranışları hakkında bazı sonuçlara

³⁴³ Güney, 372-373

³⁴⁴ Güney, 370

³⁴⁵ Eren, 34-35

ulaşılmıştır. Bulgularına göre, grup üyelerinden herhangi birisinin liderlik davranışı sergileyebileceği ancak bu kişilerden bazılarının diğerlerine göre daha fazla liderlik davranışında bulunabileceği ifade edilmiştir. Bu grup içindeki davranışlara ait gözlemlerin sonucunda, liderlik davranışı ile ilgili üç önemli boyut elde edilmiştir:

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Grup üyeleri tarafından sevilme seviyesi

Bales' in bu çalışmanın sonucunda elde ettiği önemli nokta, grup içinde lider olarak görülen veya grup içinde liderlik davranışını sergileyen üyenin grup tarafından en fazla sevilen üye olduğudur. Yani grup içinde diğer üyelerle iyi bir iletişime sahip birey, grup içinde lider olabilmektedir. Diğer önemli olan nokta ise grup içinde görevini en iyi başaran üyenin de liderlik davranışlarını sergilediğidir. Ohio ve Michigan üniversitelerinin çalışmalarında var olan işe ve kişiye yönelik liderlik özellikleri, grup içinde bir kişide var olurken, Bales'in araştırma bulgularında bu özelliklerin iki ayrı liderde var olabileceği gösterilmiştir.³⁴⁶

3.8.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bireyin davranışlarının farklı yöntemlerle, farklı kişiler tarafından ölçüldüğü durumlarda, aynı sonuçların elde edilemeyebileceği, çeşitli araştırmalarda elde edilmiştir. Bundan dolayı liderin gerçek davranışlarını saptamak zordur. Ayrıca hangi liderlik tipinin daha etkili olduğu hususunda net bir fikir birliğine varılamamıştır. Farklı koşullarda kişiye önem veren liderlik davranışındansa işe veya üretime ağırlık veren liderlik davranışının etkin olacağı durumlar olabilecektir. Dolayısıyla özellikler ve davranışsal teorilerin eksikliklerinden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi yaklaşımlara ihtiyaç doğmuştur. *Durumsallık teorisi*, hem liderin özelliklerine hem de liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak etkin bir liderliğin var olduğunu

³⁴⁶ Özmütlu, 14-15

belirtmektedir. Koşul-bağımlılık da denen bu teoriye göre farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının olması gereklidir.³⁴⁷

Liderlik kavramını koşullara göre açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şu şekildedir:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenek ve bekleyişleri
- Liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri
- Lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri

Tek ve en iyi yönetim tarzının varlığını savunan davranışsal yaklaşımın tersine, durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğini savunmaktadır. Bunu gösteren çalışmaların başında Fred Fiedler'in çalışması gelmektedir.³⁴⁸

3.8.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık kuramı Fiedler ile ortaya çıkmıştır. Fiedler'e göre lider, bulunduğu ortamın karışıklığına ve yapısal özelliğine göre var olacaktır. Bu nedenle karmaşık durumların ve sıkıntıların var olduğu örgütlerde ya da toplumlardaki liderler, başka örgüt veya toplumlarda başarısız olabilirler. Koşula göre liderlik değişmektedir. Koşulun lider açısından uygun olup olmaması üç önemli faktöre bağlıdır³⁴⁹ :

- Lider ve onu izleyenler (astlar) arasındaki ilişkinin niteliği
- Görevin iyi yapılandırma derecesi
- Liderin konumuna bağlı gücü

Fiedler de bu üç faktöre bağlı olarak liderin göreve yönelik ve insana yönelik davranışlarını belirlemiştir. Liderin yetkisinin fazla olduğu durumlarda geçerli olan

³⁴⁷ A. Tabak, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", 2003, (Erişim Tarihi:7.8.2020), <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-bilder>

³⁴⁸ Tamer Koçel, 584-585

³⁴⁹ Delbert Nebeker, "Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach", *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 1975, 281

davranış, göreve yönelik davranıştır. Liderin yetkisinin az olduğu durumlarda da göreve yönelik davranış söz konusudur. Liderin yetkisinin ne çok fazla ne de çok az olduğu durumlarda ise grupta hâkim olan liderlik davranışı kişiye yönelik davranıştır.³⁵⁰

3.8.4.3.2. House'ın Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen ve motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanan bu teoriye göre insanların davranışlarını etkileyen iki unsur vardır:

- Bekleyiş
- Valens (Davranışların sonuçlarına kişinin verdiği değer)

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı, grup üyelerinin lider tarafından iki hususta motive edilebilmesidir. Bunlar, liderin kendini izleyenlerin bekleyişlerini etkileme derecesi olan **yol** ve liderin izleyenlerin valensini etkileme derecesi olan **amaçtır**. Liderin asıl ve en önemli işi, astları için önemli olabilecek amaçlar belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarına yardımcı olmaktır. Amaç-yol teorisi, liderin davranışının astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre lider, otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik davranışlarından birini gösterebilir. Bu davranışları, izleyenlerin kişisel özellikleri, onlar üzerindeki zaman ve çevre baskısı ile işin niteliği tarafından etkilenmektedir yani en iyi ya da en uygun liderlik davranışı, duruma göre değişmektedir.³⁵¹

3.8.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Kuramı

Paul Hersey ile Kenneth Blanchard'ın yaşam eğrisi modeline göre liderin karar verme tarzı, astlarının motivasyon dereceleri, yetenekleri, tecrübeleri ile sorumluluklarındaki ilgilerini içeren doyum düzeylerine, iş tecrübelerine ve duygusal

³⁵⁰ Güney, 375

³⁵¹ Koçel, 588-590

anlamdaki doygunluklarına bağlıdır.³⁵² Kuramın Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilmesiyle liderlik biçimlerinin yönetici, öğretici, destekleyici, yetki gösterici olarak tekrar tanımlandığı görülmektedir. İletişimin tek yönlü olduğu ve kendini izleyenlerin rollerinin açıkça ortaya konulduğu liderlik biçiminin yönetici, astların dinlendiği, desteğin sağlandığı, iletişimin çift yönlü olduğu liderlik biçiminin ise destekleyici liderlik olduğu belirtilmiştir. Liderin kendini izleyenlere kararları açıkladığı, onların fikirlerini aldığı ancak onları izlemeye ve denetlemeye devam ettiği liderlik biçiminin ise öğretici liderlik olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca bu kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldığında artacağına, yetkinin de uygun bir biçimde dağıtıldıkça pekişip çeşitleneceğine ilişkin savı da desteklemektedir.³⁵³

3.8.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalitenin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlar, liderlik kavramının tekrar ele alınmasını sağlamıştır. Böylece klasik liderlik anlayışının yanında etkileşimci-dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik kavramları ortaya çıkmıştır.

3.8.4.4.1. Etkileşimci Liderlik

1970’li yılların ardından J.M. Burns tarafından ortaya çıkarılan, ardından B. M. Bass gibi isimler tarafından geliştirilen etkileşimci liderliğin özünde, lider ile onu izleyenler arasındaki ilişki ve bu ilişki karşısında liderin vereceği tepki ya da göstereceği davranış tarzı vardır. Hedefler karşısında lider, izleyicilerini ödüllendirir veya cezalandırır. Dolayısıyla astlarına iş yaptırma sürecini etkin hale getirmiş olur. Çalışanların ya da astların yaratıcı, yenilikçi yönleri lideri çok fazla ilgilendirmemektedir. Lider için öncelikli olan işin daha etkin yapılabilmesidir. Bunun için lider, gerektiğinde çalışanlara daha fazla kaynak sağlayıp destek olurken, gerektiğinde işe ait standartları belirleyip müdahalelerde bulunabilir.³⁵⁴

³⁵² Dirican, 36

³⁵³ Özmütlu, 22-23

³⁵⁴ Koçel, 591

3.8.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Transformasyonel liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik tarzında lider, astlarının ihtiyaçları ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Değişimi ortaya koyan, değişimi yönlendiren, bunun için gereken ihtiyaçları sağlayan bireydir. Bunu yaparken, insanların güven ve saygısını kazanır. Önderliğini yaptığı gruba vizyon kazandırırken, kendini izleyenlerin rol modeli olmaktadır. Lider, gerektiğinde astlarının güvenini kazanarak, gerektiğinde oluşturduğu vizyon ve inovatif fikirlerle astlarını etkileyerek, gerektiğinde ise grup üyelerine yaptığı koçluk ile işin yürütülmesini sağlayıp, üyelerin dönüşümünü sağlamaktadır.³⁵⁵ Liderlik modeline bakıldığında, dönüşümcü liderlik tarzında, lider kendini izleyenlerin sahip olduğu değerleri kullanmada daha etkindir. Örgüt yapısını ve örgütün rekabet gücünü kendini izleyenleri dikkate almadan geliştiremeyeceğinin farkındadır. Bundan dolayı yaratıcılığı ve astlarının hayallerini çok önemsemektedirler.³⁵⁶

3.8.4.4.3. Karizmatik Liderlik

Eski Yunan uygarlığında ilahi ilham ya da ilahi hediye olarak adlandırılan karizma kavramı, günümüzde psikolojik, sosyolojik ve siyasi olarak farklı anlamlarda tartışılmaktadır. Karizmatik liderler örgütte ya da grup içinde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenmek yerine, işlerin nasıl yapılabileceği ile ilgili vizyonlarını ortaya koymaya gayret gösterirler. Ortada oluşturdukları coşku ile bu vizyonun tüm grup içerisinde benimsenmesini ve kabullenmesini sağlarlar.³⁵⁷

3.9. ÖRGÜTLERDE YARATICILIK SÜRECİ VE SİSTEM YAKLAŞIMI

İşletmeler, çevrelerinden bağımsız düşünülecek birimler değildir; aksine sürekli olarak çevreleriyle bir alışveriş içinde olan birimlerdir. Bu karşılıklı etkileşim sonucu, her gün ortaya çıkan çok sayıda ve değişik çevresel etmenler işletmeleri etkilemektedir.

³⁵⁵

Pınar Yeşilyurt, *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2007, 40

³⁵⁶

Küçükaslan, 92

³⁵⁷

Tekin, 23

Sonucunda ise işletmeler için problemler ortaya çıkmaktadır. Bu problemler, örgütlerin yaratıcılığını test etmektedir. Ortaya çıkan problemleri işletmenin yararına çevirebilen, bu problemleri fırsatlara dönüştürebilen işletmeler, yaratıcı örgütlerdir. Yaratıcılık, genel olarak bireysel bir süreç olarak düşünülse de bilgi toplama, kuluçka, fikir veya keşif, değerlendirme ve gerçekleştirme aşamaları ile örgütsel düzeyde de yaratıcılık süreci gerçekleşmekte ve süreç sonunda ortaya özgün bir ürün çıkabilmektedir.³⁵⁸ Hem bireysel hem de örgütsel anlamda yaratıcılık bir süreci ifade etmektedir. Yaratıcı işletmeler, çevresel etmenlerin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek veya sağlayabileceği olanaklardan en iyi şekilde faydalanabilmek için sistem yaklaşımından yararlanmaktadırlar.³⁵⁹

Sistem yaklaşımı, bir biyolog olan Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"nden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Genel Sistem Teorisi, aslında matematiksel bir alan olup, bütün sistemler için uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yapılırken, biyoloji, matematik, fizyoloji, ekonomi gibi çeşitli bilim dallarından yararlanılmış; olayları diğer olaylardan ve çevre şartlarından bağımsız olarak incelemek yerine, her olayı başka olaylarla olan ilişkileriyle beraber anlamının, öngörmenin ve incelemenin daha etkili olacağı iddia edilmiştir.³⁶⁰ Bu yaklaşımla örgüt, yöneticileriyle, çalışanlarıyla ve tüm alt sistemleriyle bir bütün olarak ele alınmaktadır. Sadece yöneticileriyle değil, karar verirken onları etkileyen tüm unsurlar ele alınmaktadır yani yönetim ile diğer unsurların karşılıklı etkileşimi ele alınmaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde sinerji sağlanabilecektir. Böylece örgütte karşılaşılan karmaşık sorunların çözümü, başka bir deyişle örgütsel yaratıcılık için önemli bir aşama geçilmiş olacaktır. Örgüt dâhilindeki veya dışındaki tüm çevre faktörlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde değerlendirmeler yapılarak, çok karmaşık görünebilen sorunların çözülmesi imkânına kavuşulacaktır.

Sistem yaklaşımı yerine geleneksel yaklaşımlarda, sistem bir bütün olarak görülmemekte, sorunların var olduğu alt sistemlere odaklanılmaktadır. Dolayısıyla

³⁵⁸ Özben Şüheda ve Argun Yasemin, "Buca Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:18, 2005, 18

³⁵⁹ Yurtseven, 21

³⁶⁰ Koçel, 187

sadece alt sistemlerin amaçlarına göre çözümler üreterek, sistemin diğer unsurlarının amaçlarını etkileyebilecek, zarar verebilecek çözüm önerilerine saplanılabılme tehlikesi ile karşılaşılabilir. Sistem yaklaşımı ise örgütün tümünün genel amaçlarını bir bütün olarak, anlaşılabilir ve açık olarak tanımlamaktadır. Bu sayede örgüt yönetimi, tüm örgüt sisteminin ihtiyaçlarını belirleyecek ve sistemin genel amaçlarına göre sistemle çalışmayacak öneriler geliştirebilme imkânına kavuşmuş olacaktır. Örgütte en uygun şekilde uyum sağlayabilen alt sistemler çeşitli kıstaslara göre değerlendirilmekte ve seçilmektedir. Seçilen bu alt sistemler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak bir araya getirilmektedir. Bu sentez, iç ve dış çevre koşullarıyla uyum sağlayacak biçimde yeniden değerlendirilmektedir.

Sistem yaklaşımı, örgütün çevresel faktörlere ayak uydurabilecek değişiklikleri yapabilme yeteneğini savunmaktadır yani aslında yaratıcı örgütler sistem yaklaşımının örgüt varsayımları arasında olan açık sistemleri temsil etmektedirler. İletişimi kesmeyerek, çevre ile etkileşim halindedirler. Yine sistem yaklaşımı ile örgütler, kendilerini etkileyen tüm değişken ve parametreleri bir arada görüp, daha sağlıklı genelleştirmeler yapabilmektedirler. Dolayısıyla örgütler, kendi içinde ya da dışında baş gösteren problemleri ve olası etkilerini görerek, bunlara ilişkin çözümleri bulabilecek durumda olacaklardır. Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının barındırdığı özelliklerin daha iyi değerlendirilerek, zayıf ve kuvvetli yönlerin daha iyi anlaşılması imkânı doğmuştur. Örgütlerin sorunlara ilişkin yaratıcı çözümler geliştirmesi olağan hale gelecektir.³⁶¹

Örgütlerde etkinliği ve yaratıcılığı sağlayabilmek, gerekli olan tek bir faaliyet veya ihtiyacın en üst düzeye çıkarılması ile değil, çeşitli ve farklı örgütsel ihtiyaçların bir arada düşünülerek kaynakların dengeli bir dağılımının gerçekleştirilmesi ile elde edilmektedir. Söz konusu etkinlik ve yaratıcılık, sistem yaklaşımıyla elde edilen örgüt içi ve dışı öğelerin tanımlanması, bu unsurların birbirleriyle olan ilişkilerinin, etkileşimlerinin incelenmesi ve ortaya çıkarılmasıyla elde edilmektedir.³⁶² Örgütün bütünüyle ilgili bir sorunun belirlenmesi, belirlenen bu sorunla ilgili durumun değerlendirilmesi, alternatif sorunların ortaya konulması, sorunun çözümü için ne

³⁶¹ Koçel, 248-265

³⁶² M. Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, 211–212

zaman ve nasıl hareket edileceği, hangi çözüm alternatiflerinin belirleneceği ve bu alternatiflerden hangisinin çözüm için en uygun olacağı sistem yaklaşımından elde edilen verilerle karara bağlanmakta ve problemlere çözümler bulunmaktadır.³⁶³

Örgüt yapıları, teknolojik gelişmeler, örgüt ile çevre arasında artan ilişkiler ve örgüte ait ürünlerin piyasa ömrünün oldukça kısılması nedeniyle giderek karmaşıkmaktadır. Bu karmaşıklık nedeniyle sistem yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır.³⁶⁴ Ayrıca sistem yaklaşımı, amaçları ve hedefleri belirlemede yöneticinin organizasyonu alt sistemleriyle ve çevre koşullarıyla beraber ele alıp değerlendirmesine katkı sağlarken, yöneticinin alt sistemlerin asıl sistem yani organizasyona yaptıkları katkıyı da anlamasına imkân sağlamaktadır.³⁶⁵ Dolayısıyla örgütün tümünün ve ilişkili olduğu çevrenin gerçek özelliklerini bilen örgütlerin yaratıcılığı da yenilik yapma kapasitesi de fazla olacaktır.

Sistem yaklaşımının getirdiği aşağıda sıralanan özellikler bireyi yaratıcılığa götürecektir³⁶⁶ :

- *Sistem yaklaşımı gelişimci ve sistematiktir.* Uzun zamana yayılan bu sistematik çalışmaların sonucunda yaratıcılık gerçekleştirilmektedir
- *Sistem yaklaşımı çoğaltıcıdır.* Yaratıcı birey, birçok bilgi, anlayış, bulgu, sosyal ilişki, proje vb.nin sadece bir yönünü benimsemez ya da faydalanmaz, bunları kullanarak yeniliklere ulaşır.
- *Sistem yaklaşımı, yöneticinin yalnız çalıştığı bir işte bile mutlaka başkalarıyla veya başka bağlantılı işlerle etkileşim içinde olmasını gerektirir.* Dolayısıyla bu etkileşim, yöneticinin tarihsel, sosyal veya kurumsal çerçevede uğraşı içinde bulunduğu sorunun çıkmazları ile ilgilenmesi gerekliliğini beraberinde getirir. Bu da yaratıcı özellikleri ortaya çıkarır.
- *Yaklaşım yapıcı olmayı gerektirir.* Yaratıcı işin nasıl ilerleyeceğiyle ilgili yapıların düzenlenmesi, iş için gerekli yeteneklerin belirlenmesi, görevlerin tanımlanması ve

³⁶³ Akın Maşrap, Yönetmel Sistem, Gazi Kitabevi, Ankara 2000, 87

³⁶⁴ Burcu Mengili, *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi: İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Manisa 2007, 56

³⁶⁵ Koçel, 249

³⁶⁶ Howard, E.Gruber, ve Doris B. Wallace, *Creative People at Work: Twelve Cognitive Case Studies*, Oxford University Press, 1989, 4–5

seçilmesine ilişkin sürece yaratıcı birey iştirak etmek durumundadır. Yaratıcı birey, çalışmayı sonuçlandırmak için neye ihtiyaç duyuyorsa almalı ve onları yeniden inşa etmelidir.

- *Yaklaşım uzmanlığa ve tecrübeye duyarlıdır.* İşi yapan birey, sadece işi gerçekleştiren olarak düşünülmemektedir. Bununla birlikte dünyadaki herhangi bir kimse olarak da düşünülmemektedir. Bu tarzdaki birinin, yaptığı işin gereksinimlerine ilişkin sosyal farkındalıkları olduğu gibi duyguları ve estetik anlayışı da vardır. Bu anlayış da onu yaratıcılığa götürecektir.

Sistem yaklaşımı özelliklerini barındıran örgüt içindeki bireylerin inisiyatifleri sonucu alacakları kararlar, bireyi yaratıcı çözümlere ve sonucunda yeniliğe götürmektedir.³⁶⁷

3.10. YARATICILIK VE YENİLİK

Küreselleşme ile birlikte dünya hızla tek bir pazar, tek bir üretim platformu haline gelmeye başlamıştır. Benzer mal ve hizmetleri sunan işletmelere ve dolayısıyla ürettikleri bu ürünlere tüketicilerin çok büyük bir bölümünün ulaşabilme imkânı mevcuttur. Bunun sonucunda pazar, “emtialaşmış” ya da “aynılaşmış” ürünlerle dolacaktır. Bu durumun sürekli hale gelmesi, ucuz mal satma kısır döngüsüne girilmesi sonucunu doğurmaktadır. Tüketicinin ikna edilmesi, yeni ve farklı ürünlerin sunulmasına bağlı hale gelmektedir.³⁶⁸

Yaratıcılık ve yenilik, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır. Bu faaliyetler, işletmeler için yaşam kaynaklarıdır. Yaratıcılığın sonucunda yenilik, yeniliğin sonucunda ise değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir.³⁶⁹ İşletmelerin, günümüz dünyasında yoğun rekabet içinde bulunduğu diğer işletmelere karşı rekabet avantajına sahip olabilmesi için sürekli değişim koşullarına ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Örgütlerin rekabet avantajını sürekli olarak elinde bulundurabilmesi, yenilik ve yaratıcılığın örgüt içinde var olmasına

³⁶⁷ Mengili, 57

³⁶⁸ Ali Soylu ve Meltem Öztürk Göl, “Yönetim İnovasyonu”, *Sosyoekonomi*, Sayı:1, 2010, 116

³⁶⁹ Fatih Karcıoğlu ve Erdoğan Kaygın, “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(5), 2013, 108

ve geliştirilmesine bağlıdır. Yeni fikir ve anlayışların örgüt genelinde ortaya konulabilmesi, geliştirilebilmesi ve somutlaştırabilmesi için lider ya da yönetici tarafından astlar teşvik edilmelidir. Böylelikle örgüt, kendini değişen koşullara göre yenileyebilir ve hayatını sürdürebilir. Değişen koşullarda, bir işletme sürekli olarak aynı mal ve hizmetleri satarak işletmenin ömrünü uzun tutamaz. Bu nedenle yenilik ortaya konulmalı, yeni fikirlerle yeni mal ve hizmetler işletme tarafından geliştirilmelidir yani örgütün yaratıcı olması gerekmektedir. Rakiplere karşı rekabet avantajı ancak bu şekilde elde edilip, sürdürülebilecektir. Değişimin hızı ve ivmesi arttıkça yeni fikirlerin açığa çıkarılıp, küresel ortama yayılması da hızlanacaktır. İşletmelerin uzun dönemli ayakta kalmaları, yenilikçi olabilmelerine bağlıdır. Yenilikçi olması da örgütün kendi içinde yaratıcı bir iklim oluşturmaya bağlıdır.

Yaratıcılık, yeni bir ürünü ortaya çıkarmak, yenilik ise bu yeni ürünü uygulamaya koyabilmektir. Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumun geliştirilmesi için kullanılırken, yenilik ise kapsamlı bir değişimin elde edilebilmesi için kullanılmaktadır.³⁷⁰ Yaratıcılık faaliyetlerinin ön koşulu, özgürlük olarak düşünülmektedir. Bu genel görüşe göre, yaratıcılık için olduğu gibi yenilik için de açık bir iletişim ve sosyal ağ gibi unsurların kurulmasına ihtiyaç vardır. Özgürlüğe olan tutkunun derecesi, yaratıcılığın şiddetini belirlemektedir. Yeni fikirlerin elde edildiği yaratıcılık, bireysel anlamda önemli bir kavramken, inovasyon (yenilik) yeni fikirlerin başarılı bir şekilde yayıldığı ve faydalandığı temel bir sosyal süreçtir. Burada, kolektif bilgi ve çabaların temelleri atılmaktadır.³⁷¹

3.10.1. Yenilik Kavramı

Latince, yenilenme ve değiştirme anlamına gelen “innovare” kelimesinden gelen yenilik kavramı, yeni şeylerin ortaya konulması ya da yeni bir şekilde sunulmasıdır. OECD’nin 2005 yılındaki inovasyon verilerini derlediği kılavuzuna göre ise yenilik, örgütlerde örgüt içi ya da dışında yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin, sürecin ya da yeni bir pazarlama yönteminin

³⁷⁰ Yıldırım, 111

³⁷¹ Nicholas C. Wilson ve David Stokes, “Managing Creativity and Innovation: The Challenge For Cultural Entrepreneurs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 2005, 366-367

gerçekleştirilmesidir. Schumpeter, inovasyonu yeni bir mal ya da hizmet, yeni bir pazar veya yeni bir üretim süreci olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte inovasyon aslında yeni bir fikirden, yeni bir mal ya da hizmetten daha öte bir kavramdır. İnovasyon, yeni bir ürünü elde etmenin yanında bu yenilikle toplumu değiştirerek olumlu şekilde etkilemelidir. Rekabet üstünlüğünü sunması gerekir. Topluma yaptığı olumlu katkı, yarattığı katma değerdir.³⁷² İnovasyon ile birlikte yeni teknolojiler üreten ve bu teknolojilerin uyumunu hızlı bir şekilde gerçekleştiren ülkelerin ekonomik performansı, bunu gerçekleştiremeyen ülkelere nazaran daha iyi gelişmektedir.³⁷³ Bu bakımdan inovasyon, günümüz ekonomisinde örgütler için en önemli rekabet enstrümanı haline gelmiştir. Bir başka deyişle örgütlerin inovasyona yaptıkları yatırımlar, bir bakıma onlar için küreselleşmenin getirdiği rekabetten çekinmelerinin önünde bir sigorta unsuru olmaktadır.³⁷⁴

Yenilik, günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin önkoşulu olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık kavramları genellikle birlikte kullanılmaktadır. Her ne kadar yaratıcı bir ortamın varlığında yenilik elde edilebilse de yenilik ile yaratıcılık aynı şeyler değildir. Yaratıcılığın örgüt iklimine hâkim olduğu örgütlerde, yaratıcılık beraberinde yeniliği getirmektedir. Yaratıcı ortamlarda, insanlar düşünür, beyin fırtınaları uygulamalarını gerçekleştirirler ve sonucunda fikir üretilir. Üretilen bu fikirler, işgörenleri dolayısıyla yönetici veya lideri yeniliğe sevk eder. Sonuç olarak, yenilik, yaratıcılığın var olduğu örgütlerde, fikirlerin üretilmesinden yeni bir mal ya da hizmetin ortaya çıkmasına kadarki bir süreçte işaret etmektedir.³⁷⁵ Başka bir ifadeyle yenilik, fikir ve düşüncelerin somut mal veya hizmete dönüştüğü bir süreçtir. İnovasyon, örgütlerin pazarda başarılı bir şekilde kendilerini geliştirebilmeleri ve dönüştürülebilmeleri için

³⁷²

Claudine A. Soosay ve Paul W. Hyland, "Effect of Firm Contingencies on Continuous Innovation", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 12(2), 2005, 155

³⁷³

İbrahim Arpacı, "Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikaları", *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı:38, 2011, 112

³⁷⁴

Erkut Altındağ ve Polathan Küsbeci, "Innovation Management in Business and a Cross-Sectoral Empirical Study", *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(1), 2014, 1

³⁷⁵

<http://notoku.com/yenilik-nedir/>, Erişim Tarihi: 04.01.2013

fikirlerin yeni mal/hizmete dönüştürülmesine ilişkin çok aşamalı bir süreçtir.³⁷⁶

Toeffer bu süreci üç aşamadan oluşan bir kavram olarak ifade etmiştir³⁷⁷ :

- Öncelikle yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin ortada var olması gerekir.
- Bu fikrin tatbik edilmiş olması gerekir.
- Uygulanmış fikrin toplumda karşılığını bulması gerekir. Yani toplumda popüler hale gelmiş olmalıdır.

Yaratıcılık, yenilik sürecinin ilk adımıdır. Yenilik de hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Yeniliğin hem bir süreç olması hem de bir sonuç olması şu şekilde açıklanabilir. Yeniliğin süreç olması, örgütün yeni mal ve hizmet üretebilmesi için örgütsel faaliyetlerde bulunabilmesidir. Yeniliğin sonuç olması ise örgütün bu faaliyetlerinin sonucunda elde edeceği yeni mal ya da hizmeti ifade etmektedir.³⁷⁸

Yenilik, yeni kaynakların, yeni müşterilerin veya yeni pazarların bulunması ya da mevcut kaynakların, mevcut müşterilerin, mevcut pazarların yeni bileşimlerinin ortaya konulmasıdır.³⁷⁹ Peter Drucker’a göre yenilik; “zenginlik üreten kaynaklar yaratmanın ya da mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini artırma aracıdır”. Yenilik, bilginin ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürülebilmesidir. Yenilik, yeni fikirlerden daha fazlasıdır. Bu fikirlerin uygulanıp, somutlaştırılmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda yenilik, girişimciliğin en önemli aracı durumunda gösterilebilir.³⁸⁰ “Örgütün çevrede gelişen değişimlere uyum gösterebilmesi için örgüt kültüründe değer yaratma faaliyetleri” şeklinde özetlenmiştir. Kuczmarski’ye göre yenilik kavramı, “işletmelere mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma

³⁷⁶

Anna Michna, Anna Meczynska, Roman Kmiecik ve Renata Sekowska, “Relationship Between Empowerment, Innovativeness, Internationalization and Performance of Polish SMEs: Future Research Directions”, *Journal Of Marketing Development and Competitiveness*, 5(5), 2011, 48

³⁷⁷

Altındağ ve Küsbeci, .2

³⁷⁸

Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2004, 170-171

³⁷⁹

Rodney McAdam, Peter Stevenson ve Gren Armstrong, “Innovative Change Management in SME’s: Beyond Continuous Improvement”, *Logistic Information Management*, 13(3), 2000, 140

³⁸⁰

Yavuz Odabaşı, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004, 3

olanağı veren yaygın bir tutum” olarak tanımlanmıştır.³⁸¹ Başka bir tanıma göre yenilik, yeni fikirlerin yeni mal ya da hizmetlere dönüştürülmesidir veya süreç içinde bir gelişim göstermesidir.³⁸² Buckler ise yeniliği, işletmeye fayda sağlamak, işletmeyi memnun etmek, ayrıca müşterilere de değer sağlamak için işletmece gerekli faaliyetlerin oluşturulması olarak tanımlamaktadır.³⁸³ Yenilik kavramında ortaya konulan fikir, bir mal, hizmet ve sürecin oluşturulması ve geliştirilmesi için başvuru süreci ifade etmektedir.³⁸⁴ Woodman vd.’ ne göre ise yenilik, karmaşık sosyal sistemde bireylerin ve küçük grupların birlikte sahip oldukları yaratıcılıklarıdır. Bu kolektif yaratıcılığın nihai ürünü ise hem örgüt hem de müşterilerine değerli ve yararlı bir üründür. Bu ürün, onlar için bir yeniliktir. Yenilik ve yaratıcılık ilişkisi bu noktada örgütsel açıdan değerlendirilmektedir.³⁸⁵

Aslında yenilik kavramını en geniş haliyle ele alan Schumpeter’dir. Ona göre yenilik kavramının temelinde girişimcilik kavramı vardır. Burada girişimciyi, yeni mal ve hizmet üretmek için yeni süreçler geliştiren, yeni pazarlar arayan, mevcut ekonomik düzeni yıkarak yeni bir örgüt yapısı kuran ve yeni birleşimlerde bulunan kişi olarak tanımlamaktadır. Yeniliğin, yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Onun yenilik tanımında malın ticarileştirilmesi temel unsur olarak ön plana çıkmaktadır.³⁸⁶

Rogers’a (1995) göre yenilik kavramının sahip olduğu karakteristik özellikleri şunlardır:

- Yenilik, getirmiş olduğu fikirden ziyade hem örgüte hem de karşısında bulunan müşteri ya da kitleye kazandırdığı sosyal, ekonomik fayda ya da prestiji ifade etmektedir. Yenilik, getirmiş olduğu yüksek maliyete rağmen sağlamış olduğu

³⁸¹ Thomas D. Kuczmarski, *Innovation Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC Business Book, USA 1996, 3

³⁸² Dennie Heye, “Creativity and Innovation”, *Business Information Review*, 23(4), 2006, 253

³⁸³ Sheldon A. Buckler, “The Spiritual Nature of Innovation”, *Research Technology Management*, 40(2), 1997, 43

³⁸⁴ Kathryn M Bartol, David C.Martin, *Management*, McGraw Hill, USA, 1991, 226

³⁸⁵ Woodman, Sawyer, Griffin, 293

³⁸⁶ Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 2009, 59

avantaj nedeniyle tercih edilmektedir.

- Getirilmek istenen yeniliğin bir birey ya da grup tarafından kabul edilmesi için aynı kitleye sağlamış olduğu faydaya ve *uygunluğa* ihtiyaç vardır.
- Bir yeniliğin kullanılması ve algılanmasındaki güçlük derecesi yeniliğin *karmaşıklığını* ifade etmektedir.
- Yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesi yeniliğin *denenebilirliğini* göstermektedir. Yeni fikirler denenebilir olduğu sürece benimsenmesi ve öğrenilmesi kolay olacaktır.
- Yeniliğin ortaya konulduğu sonuçların başkaları tarafından gözlenme derecesi de yeniliğin *gözlemlenebilirliğini* ifade etmektedir. Gözlemlenebilme, kişiden kişiye göre değişse de bu özellik yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.³⁸⁷

Drucker'a göre yeniliğin kaynakları, yeniliğin oluşmasında son derece önemlidir. Günlük yaşamın içinde bireyler, koşulların belirgin olduğu ortamlarda yaşamlarını sürdürmemektedirler. Beklenmeyen koşulların olduğu yani belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda, bireyler sahip olduğu yaratıcılıklarıyla yaşadıkları belirsiz koşullara da ayak uydurabileceklerdir. Bu yeni belirsizlik koşulu yenilik için bir kaynaktır. Düşüncelerle ekonomik gerçeklerin arasındaki ya da beklentilerle sonuçların arasındaki uygunsuzluklar, yeniliğin bir diğer kaynağı olabilir. Yapılan reklam kampanyaları ve satış stratejilerinin varlığı da yenilik için bir kaynak oluşturabilmektedir. Endüstri ve pazardaki değişimler, bir ülkedeki genç beyinlerin göç etmesi gibi demografik değişimler ve ürün, pazar vb. hakkında sahip olunan bilgide meydana gelecek değişimler de yeniliğin önemli diğer kaynaklarıdır.³⁸⁸

Yaratıcılığın somut hali olarak görülen yeniliğin bu denli hayati öneme sahip olmasının bazı nedenleri vardır. Yaratıcılık, yeni bir şey düşünmek iken yenilik, yeni şeyleri uygulamaya koymak, yeni fikirleri uygulamaya geçirmektir. Küreselleşen, küreselleştikçe de rekabetin oldukça yoğun yaşandığı dünyada, bir örgütün kendisini izole edip dış koşullarda meydana gelen değişikliklerden etkilenmemesi mümkün değildir. Dolayısıyla koşullarda meydana gelen bu değişimlere karşı örgütün strateji

³⁸⁷ Yeloğlu, 142

³⁸⁸ P.Drucker, "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, 80(8), 2002, 95-102

geliştirmemesi, kendi sonunu kendi elleriyle hazırlaması anlamına gelmektedir. Örgütün, bu denli sert ve değişken koşullara karşı yeni kaynaklar, yeni müşteriler ya da yeni pazarlar bulması gerekmektedir yani örgütün yeniliğin peşinden koşması gerekmektedir. Yaratıcı olması ve yaratıcı düşüncelerini, yaratıcı fikirlerini yeniliğe çevirmesi gerekmektedir. Yaratıcılığını, sunduğu çıktıya değer katarak yeniliğe dönüştürmesi gerekmektedir. Yaratıcı örgütler, müşterilerine veya kendini izleyenlere yenilik sundukça, yenilenen ihtiyaçlarını karşıladıkça onlara değer katmış kendilerine de rekabet avantajı sağlamış olurlar.³⁸⁹

3.10.2. Yenilik Türleri

Literatüre bakıldığında, yenilik kavramına ilişkin farklı sınıflandırmalardan söz edilebilmektedir. Ancak burada genel kabul gören üç farklı yenilik türünden bahsedilecektir. Bunlar, piyasaya yeni veya geliştirilmiş bir ürünün sunulması şeklinde *ürün ve süreç yenilikleri*, yeni bir pazar oluşturulması şeklinde *radikal ve kademeli yenilikler* ile emek veya sermayeden tasarruf sağlayan yeni bir üretim yönteminin kullanılması şeklinde *örgütsel yeniliklerdir*.³⁹⁰

3.10.2.1. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri

Ürün ya da hizmet yeniliği, pazarın ihtiyacı olan yeni mal veya hizmetlerin üretilmesi ile gerçekleşmektedir. Ürünün sahip olduğu özelliklerin veya kullanım biçiminin önemli derecede iyileştirilmesi ile ortaya sunulan yeni bir ürünün elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin sürekli hale gelmesi için ürün yeniliği çok önemlidir. Ürün yeniliği, müşteri ve pazar odaklıdır. Ürün yeniliği genel olarak üniversiteler, araştırma kurumları, kooperatifler ya da AR-GE merkezlerine ait laboratuvarlarda ortaya çıkmaktadır.³⁹¹ Hedefi ise teknolojik gelişme esasına dayanan

³⁸⁹ Naktiyok, 171-172

³⁹⁰ Barışık Salih, “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2001, Sayı:4, 8-9

³⁹¹ Tekin M.ve Ömürbek N., *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Selçuk Üniversitesi Yayınevi, Ankara 2004, 126

ürünlerin tüketiciye sunulmasıdır.³⁹²

Bir mal ya da hizmetin üretim veya sunum yöntemine ilişkin yapılan değişiklikler ve yenilikler, süreç yeniliği anlamına gelmektedir. Ürünlerin üretimindeki teknolojik değişiklikler veya yönetsel yenilikler, süreç yeniliğinin bilinen örneklerindendir.³⁹³ Ürün yeniliği, müşteri/pazar odaklı iken süreç yeniliği ise işletme odaklıdır ve verimlilik merkezlidir. Ürün yeniliğinde ürün çeşitliliği artarken veya girilen pazar sayısı artarken süreç yeniliğinde verimliliğin geliştirilmesi ön plandadır. Süreç yeniliği, sadece enerji ve hammadde kullanımındaki verimliliğin arttırılması olarak düşünülmemelidir. İşletmelerin imajını olumsuz olarak etkileyen iş kazalarının asgari düzeye indirilmesi de süreç yeniliği olarak değerlendirilmektedir.³⁹⁴

3.10.2.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Genellikle yeni pazarlara giren işletmeler için ifade edilen yenilik türüdür. Yeni bir pazara giren işletme, radikal yenilikleri pazara yeni bir iş metodu sunarak, elde eder. Böylece yeni pazarlar, yeni iş yapma modellerinin oluşturulduğu ortamlara imkân sunarlar.³⁹⁵ Pazara sağlanan bu radikal yenilik, doğal olarak işletmeye çok önemli rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yenilik sayesinde işletme, rekabet avantajını elde edecektir. İnternet bankacılığı ve e-ticaret, radikal yeniliğin en önemli örneklerindendir. Radikal değişiklikler, ürün, hizmet veya süreç değişikliğinde çok önemli bir değişikliği ifade ederken kademeli değişiklik ise ürün, hizmet veya süreç yeniliğinde sürekli olarak devam eden ek değişimleri tanımlamaktadır.³⁹⁶ Kademeli yenilikler ile yeni ürün ya da hizmetler desteklenmektedir.

³⁹² Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara 2002, 67

³⁹³ Soylu ve Öztürk Göl, 116

³⁹⁴ Thom, Norbert, "Innovation Management In Small and Medium-Sized Firms", *Management International Review*, 30(2), 1990, 184

³⁹⁵ İraz, Rifat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Yayınevi, Konya 2005, 100

³⁹⁶ Suku Bhaskaran, "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", *Journal of Small Business Management*, 4(1), 2006, 67

3.10.2.3 Örgütsel Yenilik

Yenilik, yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir teknolojik gelişme ya da idari kolaylık sağlayan bir süreçtir. Örgütsel yenilikten kasıtsa örgüt içinde problemlerin çözülmesine yönelik yeni fikirlerin oluşturulma sürecidir. Yeni fikir ve davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve bunların uygulanmasının örgüt içine adaptasyonu süreci örgütsel yeniliktir.³⁹⁷ Bir başka ifadeyle örgütsel yenilik, teknolojik, davranışsal ve ürün ile ilgili örgütsel unsurların farklı yönlerinin ele alındığı bir kavramdır. Örgütsel yenilik, örgütsel yapının önemli derecede değişmesi, daha ileri yönetim tekniklerinin uygulanması ve yeni stratejilerin uygulanması durumunda ortaya çıkmaktadır.³⁹⁸

Yeniliği kendi içinde özümseyen ya da örgütsel yeniliği kendi dâhilinde barındıran örgütlerin önemli özellikleri aşağıda özetlenmiştir:³⁹⁹

- Yeniliği bir yaşam tarzı olarak kurumsallaştırırlar.
- Yaratıcı ve işbirlikçi örgüt çevresi oluştururlar.
- İnsan kaynakları yapılanmasını yenilik kavramı üzerine oturturlar. Yenilikçi bireyleri işe alırlar veya mevcut çalışanlara yenilikçilik aşılarlar.
- Yaratıcılık, bu örgütler tarafından ödüllendirilir.
- Sürekli, yenilikçi hedeflere odaklanırlar.

3.10.3. Yenilik Süreci

Yenilik, bir fikrin ve düşüncenin buluş aşamasından uygulanmasına kadar devam eden bir süreçtir. Yenilik, örgüt içi olduğu kadar aynı zamanda örgüt dışı bir süreçtir. Bunun nedeni yenilik ile birlikte örgütler, görece daha riskli ve nitelik bakımından daha yeni olan ürün ve süreçleri geliştirerek değişim yapmakta, sonucunda

³⁹⁷

Jerald T.Hage, "Organizational Innovation and Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, 25(1), 1999, 599

³⁹⁸

Tamer Müftüoğlu, Yılmaz Ürper, Mehmet Başar, B.Tuğberk Tosunoğlu, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2.Baskı, Eskişehir 2005, 53

³⁹⁹

Jay Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2002, 294-296

ekonomik durumun iyileşmesine katkıda bulunmaktadır.⁴⁰⁰ Örgütlerde yenilik yapma yolunu ortaya koyan yenilik süreci, ilk adımın atıldığı *araştırma* aşamasından, işlerin belirlendiği ve geliştirildiği *geliştirme* aşamasından, fikirlerin üretildiği *uygulama* aşamasından, bu fikirlerin ticarileştirildiği fikirlerin *test ve uygulama* aşamasından ve son olarak *sonuçların değerlendirildiği* aşamalardan oluşmaktadır.⁴⁰¹

Gündemin belirlendiği sürecin ilk adımı, örgüt içinde yeni fikirlerin geliştirilmesi yönünden astların teşvik edildiği, yaratıcılık ve yeniliğin desteklendiği bir misyon ifadesinin geliştirildiği adımdır. Bu safhada yenilik, yaratıcılık gücüne sahip fırsatların analizi ve yeni bilimsel bilgilerin sonucunda ortaya çıkan ihtiyaç ya da fırsatın açıklanması ile ortaya çıkmaktadır.⁴⁰² İhtiyaçlar, genelde müşterilerin yenilik yönünde zorlaması ya da rakiplerin baskısı ile oluşmaktadır.

Yenilik için kaynakların toplandığı, iç veya dış çevrenin değerlendirildiği, yenilik için faaliyetlerin belirlendiği aşama ise işlerin belirlendiği ve geliştirildiği geliştirme aşamasıdır. Toplanan yeni fikirler, içsel ve dışsal değerlendirilmeye tabi tutularak, uygun olmayanlar elenir, uygun olanlar ise önem derecesine göre sıralanır. İçsel değerlendirmede, yenilik fikirlerinin örgütün amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı incelenirken, dışsal değerlendirmede ise, yenilik fikirlerine müşterilerin verdiği tepkiler ve müşterilerin algıları incelenmektedir.⁴⁰³

Yeni fikirlerin ortaya çıktığı ve denendiği aşama da uygulama aşamasıdır. Bu aşamada pazar testleri yapılmaktadır. Böylece ileride örgütün önüne çıkabilecek engellerin önüne geçilmiş olacaktır. Potansiyel müşterilerin ürünle ilgili düşünceleri ve talepleri önemli hale gelecektir.

Test edilen yenilik fikrinin uygulandığı aşamada, bir prototip geliştirilir ve test edilir. Pazara ne zaman girileceği, nerede sunulacağı, hedef pazarın beklentilerinin ne kadarının karşılanacağı hususundaki belirli stratejilerin belirginleşeceği aşamadır.

Bu süreçlerin sonunda, ortaya bazı sonuçlar çıkmaktadır. Birincisi, yenilik

⁴⁰⁰

McAdam, R. ve Keogh, W., "Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMRs", *Creativity and Innovation Management*, 13(29), 2004, 128

⁴⁰¹

H.K. Tang, "An Integrative Model of Innovation in Organizations", *Technovation*, 18(5), 1998, 299-300

⁴⁰²

Şimşek ve Akın, *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, Konya 2003, 26

⁴⁰³

Çavuş, 126

sürecinin devam ettirilmesi anlamına gelen başarılı bulunan sonuçtur. Sonuç fikrinin başarısız olduğu karar, ikinci sonuçtur. Yenilik fikrinin uygulanmasında zorluklar görülüyorsa, bu adımlar tekrarlanacaktır.⁴⁰⁴ Bu süreçle birlikte örgüt yenilik fikrinden fırsat yaratmaya çalışacaktır.

3.10.4. Örgütlerde Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

Yenilik kavramı, genellikle yaratıcılıkla aynı kavram olarak düşünülmektedir. Bununla ilgili olarak, bazı yönetim düşünürleri, yaratıcılık ve yenilik arasında ayırım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması iken yenilik ise bu düşüncelerin somutlaştırılması ya da yeniliklerin hayata geçirilmesidir.⁴⁰⁵ Dolayısıyla yaratıcılık, yenilik için başlangıçtır. Genel anlamda yenilik ya da inovasyon buluşun ardından gelir. Buluş ya da icat genellikle bir araştırmanın nihai ürünü olarak tanımlanmaktayken, inovasyon da bu buluşun devamı olup başarılı bir gelişme çabasının son noktası olarak görülmektedir. Bu anlamda yaratıcılığın ortaya çıkardığı ürün, inovasyondan önce buluş olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁰⁶ Yenilik için yaratıcılık şarttır ancak yaratıcılık tek başına yeniliği sağlamaz çünkü yenilik için yaratıcılığın yanında pazar araştırması, finansal destek, teknoloji transferi gibi başkaca bazı unsurlar gerekmektedir. Sadece fikrin elde olması, yeterli olmayacaktır. Gerekli finansal kaynakların destek vermediği yaratıcı birçok fikirden yararlanılamamaktadır. Yaratıcılık konusunda yaptığı birçok çalışma ile tanınan Amabile, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirlerinden şu şekilde ayırmıştır: Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi iken yenilik örgütteki bu yaratıcı düşünce ve fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Yani yaratıcılık, yeniliğin başlangıç safhasıdır.⁴⁰⁷

Yaratıcılık, yeni ve orijinal fikirlerin üretilmesi ile ilgiliyken yenilik, bu düşüncelerin bir takım süreçlerin sonucunda uygulamaya konulması ile ilgilidir.

⁴⁰⁴ Naktiyok, 2004, 174-175

⁴⁰⁵ Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2001, 290

⁴⁰⁶ Altındağ, Erkut ve Küsbeci, 2

⁴⁰⁷ Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon ve Jeffrey Lazenby, "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 1155

Örgütlerde yeniliğin ortaya çıkması, yeniliğin örgüt kültüründe olması, örgütlerde yaratıcı bireylerin barındırılması ve bu bireylerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını destekleyen örgütsel ortamın kazandırılması ile sağlanmaktadır.

Yenilikçi olmak isteyen örgütler için olmazsa olmaz koşul astların fikir ve görüşlerinin önemsenmesidir. Örgütlerdeki astların yeni fikirleri, yaratıcı düşünceleri o denli örgüt için önemlidir ki örgütler bu sayede fırsatlara cevap verebilecek, tepkisini doğru zamanda ortaya koyabilecektir. Bu yaratıcı fikirlerle örgüt, rekabet avantajını elinde bulundurabilecek, gücünü geliştirebilecektir. Bu nedenle örgütün işgörenlerinin yaratıcılık performanslarını yükseltmesi gereklidir.⁴⁰⁸

Yenilik, işletmeye her anlamda kazanç getirmektedir. Uzun dönemde varlığını sürdürmesini sağlamaktadır. Kuczmarski'ye göre yeniliğin iki önemli anahtarı vardır. Bunlardan birincisi örgütün rekabet avantajını korumasıdır. Bu örgüte uzun dönemde rekabet edilebilirliği sağlayacaktır. İkincisi ise paydaş, işgören ve müşteri memnuniyetidir.⁴⁰⁹ Yenilik, örgüte bu memnuniyetleri sağlayarak, örgütün gelecekteki varlığını garanti altına alacaktır. Yeniliğin ön koşulu da yaratıcı ortamın örgütte varlığı, teşvik edilmesi ve desteklenmesidir.⁴¹⁰

Yaratıcılık ve yenilik, bireye, örgütlere ve topluma ekonomik büyüme ve sosyal refahın oluşturulması açısından oldukça fazla katkı sağlamaktadır. Bu iki kavramın ilişkisi toplumun refahını yükseltmekte, hayat kalitesini arttırmaktadır. Uluslararası rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve kaynak kullanımının etkin bir şekilde yapılması yine yaratıcılığın sonunda sağlanan yeniliğin sonucudur. Stratejik yenilenmeye yardımcı olurlar. İşletmelerin gelirlerinin daha da önemlisi kârlılığının arttırılması, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip olmalarına bağlıdır. Yaratıcılık ve yenilik ilişkisinin varlığının en önemli sonuçlarından birisi de verimliliğin elde edilmesi ve bunun sürdürülmesidir.⁴¹¹

⁴⁰⁸

Brendan J. Gray, Sheelagh M. Matear ve Philip K. Matheson, "Improving the Performance of Hospitality Firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(3), 2000, 150

⁴⁰⁹

Kuczmarski, 31-34

⁴¹⁰

Kale, 12-14

⁴¹¹

Kale, 16-18

3.10.5. Yaratıcı Verimlilik

Rekabet koşullarının ağır olduğu günümüzde verimlilik, her örgüt için yaşamsal derecede önem taşımaktadır çünkü verimlilik konusunu yeterince önemsemeyen örgütler, uzun dönemde yok olmaya mahkûm olmaktadır. Verimlilik, sadece ekonomik faaliyetler için değil aynı zamanda toplumsal kalkınma için de önemli bir kaynaktır. Verimlilik konusunda son yıllardaki yaklaşım, verimliliğin neden önemli olduğundan ziyade verimliliğe nasıl ulaşılabileceğine ilişkindir.

Geniş anlamda verimlilik, üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi anlamına gelmekte iken, daha dar manada ise verimlilik üretime katılan her faktörün bir birimine düşen üretim faktör miktarının ölçülmesi ve bu ölçülen sayıların birbirleriyle karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Bu tanımlara göre verimlilik kavramı, ölçme unsurunu da içinde barındırmaktadır.⁴¹²

Yaratıcı verimlilik, birim zamandaki yenileşme miktarıdır. Yaratıcılık, rasyonalizm ile değişimi bir araya getiren zihinsel bir olgudur. Etkili, verimli ve iyi bir karar vermenin birinci ve temel koşulu da yaratıcı olmayı başarabilmektir. Böylelikle bireysel ve örgütsel kararlarda yaratıcı alternatiflere ulaşılabilecektir. Bu yönüyle yaratıcılık, verimliliğin sağlanmasında kullanılan önemli bir tekniktir çünkü yaratıcılık, bugün birçok örgüt tarafından rekabet etmenin en temel ögesi olarak kabul edilmektedir. Sistem içerisinde, yaratıcılık ve verimlilik çok önemli unsurlardır. Örgütler, çalışanlarının yeteneklerinin ele alınması durumunda ortaya çıkan yeni standartlara uyum sağlayıp, verimlilik ve yaratıcılık sürecinde daha cesur davranmaktadırlar.⁴¹³

Yaratıcı verimliliğin sağlanabilmesinde bazı beceriler ön plana çıkmaktadır. Dinlenme becerisine sahip olmak bunlardan birisidir. Yorgunluk, zihinsel faaliyetlerin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Stres de yorgunluk gibi bu faaliyetleri etkilemektedir. Dinlenmeye ayrılan zaman, etkin düşünme yeteneğinde önemli rol oynamaktadır. Uyku yetersizliği ya da hatalı uyku, performansı etkiler. Bu da yaratıcılığı ve sonucunda verimliliği etkilemektedir. Yaratıcı düşünebilmek meraklı bir akla sahip olmaya bağlıdır. Yaratıcı verimlilik için beyin fırtınası da oldukça yararlı bir

⁴¹²

Verda Canbey Özgüler, *Verimlilik*, Eskişehir Odunpazarı Belediyesi Hizmetiçi Eğitim Seminer Notu, 2005, 1

⁴¹³

Linda Chang ve Bill Birkett, "Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox", *Management Accounting Resource*, 15(1), 2004, 8

yöntemdir. Başlangıçta en garip gelen fikirler çoğu kez sonuç açısından ihtiyaç duyulan en başarılı formüle dönüşürler.

Yaratıcı verimlilik, bağımsız davranış, motivasyon, moral, iş tatmini, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu, ödül, ceza, beceriye dayalı ücret sistemi, işgücünün eğitimi, örgütle özdeşleşme, işyeri içinde terfi, üretkenliğe kredi sistemi, kendini geliştirme mekanizması gibi bazı unsurlardan oldukça etkilenmektedir.⁴¹⁴

3.11. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Örgüt dâhilinde yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan, yaratıcılığın var olmasını ve geliştirilmesini amaçlayan yönetim süreci içerisindeki modellerde, bireylerin yaratıcı olması teşvik edilmektedir. Örgüt içinde geliştirilen fikirlere diğer tüm bireylerin açık olmasına, örgüt içi ve dışındaki problemlere karşı çözüm üretilmesine imkân sağlamaktadır. Kısacası örgüt genelinde yaratıcılığın farkında olunması ve teşvik edilmesi ile özgün fikirlerin ortaya çıkması ve yeniliğin elde edilmesi hedeflenmektedir.⁴¹⁵

Örgütlerde, yaratıcılık için bazı yeteneklere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, her örgüt üyesinde bulunan yaratıcı yeteneklerle gerçekleşir. Bu yaratıcı yetenek, örgütte sürekli gelişim eğitimleriyle sağlanabilir. Verilecek eğitimler vasıtasıyla bireyin yeni fikirlere açık olması, beyin fırtınası yapabilmesi ve sorunları tanımlayabilmesi sağlanacaktır.⁴¹⁶ Çalışanlara otonomi sağlamak ve güçlendirmek, çalışanların geliştirmiş oldukları fikirleri diğerleriyle paylaşmalarına müsaade etmek, çalışanlar için yaptıkları işin ilgi çekici hale gelmesini sağlamak, örgüt genelinde yaratıcı amaçlar geliştirilmesini ve genel anlamda yaratıcılığı desteklemek örgütte yaratıcı ortamın geliştirilmesini sağlayan önemli ana başlıklardır.⁴¹⁷

Bahsedilen bu yöntemlerden olumlu sonuçlar alınmak isteniyorsa, fikirlerin ortaya çıkma aşamasında yargı ve değerlendirmede bulunulmamasına ve tüm fikirlere

⁴¹⁴ Mengili, 82-83

⁴¹⁵ Sungur, 229

⁴¹⁶ Eren ve Gündüz, 68

⁴¹⁷ Özkalp vd., 21

karşı açık ve eşit mesafede olunmasına dikkat edilmelidir. Uygulanması mümkün olmayanlar dâhil tüm düşüncelerin göz önünde bulundurulmasına önem vermek gerekmektedir.⁴¹⁸

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirme yöntemleri, analitik yöntemler, özgür birlik yöntemleri, güçlü ilişki yöntemleri ve derleme yaklaşımları olarak dört ana başlık altında toplanabilir.

3.11.1. Analitik Yöntemler

Karşılaşılan sorunlara mantıksal açıdan yaklaşıp, çözümler arayan bu yöntem üç grupta incelenmektedir. Bir düşüncenin temel özelliklerinin belirlenerek, hiçbir düşüncenin reddedilmeden değişimlere odaklanıldığı yöntem olan **Nitelik Listesi**, General Elektrik tarafından geliştirilen girdiyi çıktıya dönüştürebilecek yolları bulmaya çalışan **Girdi-Çıktı Yöntemi** ile sorunları tanımlayıp bunlara ilişkin uygulanabilir çözümlerin sıralandığı yöntem olan **Şebeke Analizi** yöntemleri analitik yöntemlerin alt başlıklarıdır.⁴¹⁹

3.11.2. Özgür Birlik Yöntemleri

Örgüt içinde karşılaşılan engellere karşın tüm bireylerin bütün düşüncelerini özgürce belirtmesine önem veren ve bu ortamın hazırlanması için katılımcıların teşvik edildiği yöntemdir. Beyin fırtınası en önemli özgür birlik yönetimidir. Gordon yöntemi ile konuşma toplantısı diğer önemli özgür birlik yöntemlerindendir.⁴²⁰

3.11.2.1. Beyin Fırtınası

Yaratıcı ortamın varlığının sağlanmasını teşkil edecek yaratıcı geliştirme yöntemlerinden belki de en önemlisi, beyin fırtınası olarak adlandırılan ve Alex Osborn tarafından geliştirilen tekniktir. Örgüt içinde karşılaşılan sorunlar için en akla gelebilecek çözüm yöntemleri dahi düşünce olarak sıralanırlar, sonrasında bu fikirler

⁴¹⁸ Yurtseven, 76

⁴¹⁹ İlter Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi* (3. Baskı), Barış Yayınları, İzmir 1999, 370

⁴²⁰ Yurtseven, 77-78

analiz edilip, değerlemeye tabi tutulurlar ve anlamsız bulunanlar elimine edilirler. Böylece yaratıcılık örgüt içinde özendirilip, genişletilmiş olur.⁴²¹

Bu tekniğin en önemli özelliği, yaratıcılığı özendirmesi ve geliştirmesi, herkese özgür bir ortam sağlayarak gerilimin azaltılmasını sağlamasıdır. Beyin fırtınasının etkili ve verimli sonuç verebilmesi için liderin örgüt içinde olabildiğince özgür bir ortam oluşturması, katılımcılara karşı sabırlı olması, onların her türlü düşüncelerine karşı olumlu tavır sergilemesi ve bireyleri bu ortam için teşvik etmesi gereklidir.

Beyin fırtınasının yararlı olabilmesi için tüm düşüncelerin hiçbir filtrelemeye tabi tutulmadan sıralanması, bu fikirlerin değerlendirmesinin ise daha sonraya bırakılması gerekmektedir. Ortaya atılan düşüncelerin sayısı ne kadar fazla olursa elde edilebilecek fikirler o derece fazla olacaktır.

Beyin fırtınasına ait aşamalar sırasıyla hazırlık aşaması, beyin fırtınasının kuralları, amacı ve aşamaları hakkındaki bilgilendirmeyi ifade eden oryantasyon, düşüncelerin sürekli ifade edildiği fikir üretimi, bu fikirlerin değerlendirildiği değerlendirme aşaması ve son olarak da ilave katkıların değerlendirildiği seans sonrası izleme aşamalarından oluşmaktadır.⁴²²

3.11.2.2. Gordon Yöntemi

Beyin fırtınasına benzer olarak yine örgüt içinde bireylerin gruplar halinde toplandıkları ancak sorunun bütününe hâkim olmadıkları ve böyle belirsiz bir ortamda yeni düşünceleri araştırmaya çalıştıkları bir yöntemdir. Değerlendirmeyi ise liderin yaptığı Gordon tekniği, ileri görüşlü bir liderle başarılı sonuçlar verecektir.⁴²³

⁴²¹ Koçel, 128

⁴²² Mengili, 106-114

⁴²³ Mengili, 114

3.11.2.3. Konuşma Toplantısı

Örgüt içindeki bireylerin farklı gruplara ayrıldığı, her bir gruba ayrı soruların verildiği, her grubun sunduğu en iyi düşüncelerin diğer gruplara verildiği ve sonucunda nihai değerlendirme yükünün hafıflediği yöntemdir.⁴²⁴

3.11.3. Güçlü İlişki Yöntemleri

Örgütsel yaratıcılığı geliştirme yöntemlerinden diğeri, ortaya konulan hedefler ve fikirler hakkında sorular sorarak farklı düşünceler arasında bağlantılar kurup, bu ilişkili düşüncelerden yaratıcı düşüncelere ulaşmayı sağlayan bir yöntem olan güçlü ilişki yöntemidir. Bu yöntemin esası, başlangıçta var olan sorunu parçalarına veya öğelerine ayırmak ve bu öğeler arasında ilişkileri ortaya koymaktır. Elde edilen bu etkileşimleri kayıt altına alıp, bu ilişkilerin sonuçlarını inceleyerek yeni ve yaratıcı fikirlere ulaşmak da bu yöntemin son adımıdır.

Özgür ve yaratıcı düşüncenin elde edilmesine ön ayak olan güçlü ilişki yöntemleri, *Katalog Yöntemi*, *Liste Yöntemi* ve *Bir Nesneye Odaklanma* yöntemi olarak üç temel yöntemden oluşmaktadır. Herhangi bir basılı yayından, katalogdan rastgele seçilen bir nesne, resim ya da sözcüğün aralarındaki ilişkilendirme olarak bilinen katalog yöntemi en yaygın, en etkili ve basit bir yöntemdir. Yaratıcılığı nesneleri ilişkilendirme ile elde etme yöntemlerinden olan liste yönteminde ise birçok nesne ve düşüncenin var olduğu listedeki her örneğe bir numara verilerek, örneklerin birbirleri arasındaki ilişkinin bulunup, bu ilişkiden faydalı bir fikrin ortaya çıkarılıp, çıkarılamayacağına karar verilmesi esası vardır. Son yöntem ise sorunların ortaya konulmasında temsil olarak kullanılan, örneklerin arasındaki ilişkilerden yeni ve yaratıcı fikirlere ulaşılması olarak tanımlanan bir nesneye odaklanma yöntemidir.⁴²⁵

3.11.4 Derleme Yaklaşımları

Örgütlerde yaratıcılığı teşvik edici yöntemlerin en iyi yanlarının kullanılması, derleme yaklaşımının temeli oluşturmaktadır. New York Devlet Üniversitesi'nin Yaratıcı

⁴²⁴ Yurtseven, 78

⁴²⁵ Akat vd., 372-373

Sorun Çözme Enstitüsü'nün farklı örgütlerden farklı deneyimler yaşamış olan katılımcılarla birlikte gerçekleştirmiş olduğu beş günlük bir programın sonucunda elde ettiği veriler, iki yöntemi ön plana çıkarmıştır. Güçlü ilişkiler yöntemi, nitelik listesi gibi yöntemlerin bileşiminden ortaya çıkan **Yan Düşünme Yöntemi** ilk yöntemdir. Bu yöntem, alışılmış olan geleneksel mantık dışında düşünmeyi öğreten ve bunu geliştiren bir yöntemdir. Diğer derleme yaklaşımı yöntemi ise **Düşünce Tankı** yöntemidir. Örgüt içinde kullanılan en etkili, en başarılı ve en faydalı yönlerin sonucunda varılan yaratıcı düşünceyi elde eden yöntem düşünce tankı yöntemidir.⁴²⁶

3.12. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN ENGELLERİ

Örgütlerde, özgün ve yeni fikirlerin teşvik edilmesiyle yaratıcılığın geliştirilmesi ve örgütün kültürüne yerleşmesi sağlanmaktayken, bazı faktörler de örgütteki yaratıcılığın azalmasına hatta engellenmesine yol açmaktadır. Bunlar, bireysel sebeplerden kaynaklanabileceği gibi sosyal sebeplerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütteki teknik nedenlerle oluşan değişikliklerden de yaratıcılık olumsuz etkilenebilmektedir.

3.12.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Engeller

Bireyin sahip olduğu bazı önyargıları nedeniyle oluşan yapısal ve algısal engeller veya sahip olduğu değer yargıları nedeniyle oluşan değer temelli engeller örgüt içinde yaratıcılığa engel teşkil edebilirler. İşletme içinde yeniliğin sağlanması amacıyla çalışanların yeni bir işe kaydırılabilmesi söz konusu olabilmektedir. Değişimin sağlanması için yapılan bu değişiklikler ise bazen bireyde moral kaybına yol açabilmektedir. Bu nedenle sağlanmak istenen yenilik, bireylerin önyargıları nedeniyle engellerle karşılaşabilmektedir.⁴²⁷

⁴²⁶ Yurtseven, 78-79

⁴²⁷ Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 1.Basım, İstanbul 1993, 212

3.12.1.1. Yapısal ve Algısal Engeller

Bireyin sahip olduğu algı nedeniyle ortaya çıkan engellerdir. Karşılaşılan bu algısal engeller nedeniyle yaratıcılık sekteye uğrayabilmektedir. Bireyin sahip olduğu stereotipi, yeni doğabilecek fikirler üzerinde sınırlı varsayımlar, ortada var olan sorun hakkında anlama yetersizliği ve sorunları başka pencereden görmede yetersizlik nedeniyle yaratıcılık önünde engeller olabilmektedir.

İşletme içinde yenilik elde edebilmek için bireylerin yeni fikirler öne sürmesi gerekmektedir. Fakat konu hakkında bireyin beyninde var olan basmakalıp düşünceler, kalıplaşmış yargılar nedeniyle bireyde konu hakkında stereotipiler olabilmektedir. *Stereotipiler* ise bireyin yenilik yapılmak istenen konu hakkında farklı düşünmesini engelleyebilmektedir. Bireyin konu hakkında sahip olduğu *sınırlı varsayımları* nedeniyle ortada var olan sorunun tüm açılardan anlaşılamamasına sebep olan *sorunu farklı derecelerde anlama yetersizliği* de yaratıcılık önünde engellere sebep olabilmektedir. *Sorunu başka insanların perspektifinden görme yetersizliği* de yaratıcı düşüncenin örgüt içinde gelişmesine engel olmaktadır.⁴²⁸

3.12.1.2. Değer Temelli Engeller

Algısal engellerin yanında yine bireyin sahip olduğu değer yargıları, yaratıcı düşüncenin ve alternatiflerin oluşmasında engeller çıkarabilmektedir.

Kişinin sahip olduğu *risk alma korkusu*, sorunların çözümünde yeniliklerin çıkmasına mani olabilmektedir. Yine bireyin sahip olduğu *statüko* da farklı alternatiflerin çıkmasında yani yaratıcılığın oluşmasında pürüzlere neden olabilmektedir. Bireyler, yaratıcı düşünceleri ortaya koyup yeniliklerin oluşmasına yardımcı olurken, elbette gerçekçi olan değerlerin yanında hayallerden de faydalanacaklardır. Yaratıcı olabilecek fikirler öne sürdüklerinde, bireylerin sürekli olarak yargılanması ya da kritik edilmesi yaratıcılığı engellemektedir. Sürekli olarak yargılanan bireylerin yaratıcılık için son derece önemli olan hayallerine bariyerler

⁴²⁸ Mengili, 76

koyulmuş olacaktır. Sürekli *yargılama ve kritik alışkanlığı* yaratıcılığa mani olmaktadır.⁴²⁹

3.12.2. Sosyal Sebeplerden Kaynaklanan Engeller

Toplumun değerleri, inançları, yaşayış tarzı ve değişimler karşısındaki tutumları yani toplumun kültürü işletmenin faaliyetlerini ve bu faaliyetleri nedeniyle alacağı kararları etkilemektedir.⁴³⁰ İşletme çalışanları, kendiliğinden meydana gelen değişimlere karşı direnç gösterebilmektedirler. Ayrıca çalışanların örgüt içerisindeki etkileşimleri sonucu doğan sosyal ilişkiler, işten sağlanan tatmin ile doğrudan orantılıdır. Bu tatminin azalmasına sebep olan durumlar da çalışanların direncine maruz kalmaktadır.⁴³¹

İçinde bulunduğu toplumda faaliyet gösteren örgütler, yenilikler elde etmek için kararlarını alırken, toplumun ve çevrenin sahip olduğu tabular ve geleneklerden olumsuz etkilenebilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle toplumların yıllar içinde oluşturduğu kültürler bazen örgütlerin yaratıcılıklarına, yenilik yapma imkânlarına engel olabilmektedir.

3.12.3. Teknik Nedenlerden Kaynaklanan Engeller

Örgüt içinde meydana gelen teknik değişiklikler, çalışanlar tarafından olumsuz bir şekilde karşılanabilmektedir. Örgütte gerçekleşen teknik değişiklikler genellikle çalışanlar tarafından güç olarak anlaşılmaktadır. Dolayısıyla değişimin getirdiği sonuçlara karşı direnç gösterebilmektedirler. Çok sayıda değişikliğin kısa süre içerisinde gerçekleştirilmesi, çalışanlardan büyük tepki alabilmektedir.⁴³²

⁴²⁹ Yurtseven, 60-61

⁴³⁰ Selda Samen, “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 2008, 372

⁴³¹ Hatiboğlu, 212

⁴³² Hatiboğlu, 212

3.12.4. Değişikliklerden Kaynaklanan Engeller

Yaratıcılık aslında aynı zamanda değişim kavramını da içermektedir. Değişim de insanların kolaylıkla kabullenebilecekleri bir durum değildir. Değişime olan direnç ve korku, yaratıcılığın önünde bir engel olarak durmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen değişimler, örgüt çalışanları tarafından farklı karşılanabilmektedir. Bu değişimler, bazı anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Örgüt içinde oluşturulacak iyi bir iletişimin ve kararların birlikte alınmasının sağlanması, değişime karşı örgüt içinde var olan direnci gidermede oldukça etkili olabilecektir.

3.12.5. Örgütsel Engeller

Yaratıcılığı engelleyen örgütsel nedenler açısından örgütün yapısı ile örgütün iklimi son derece önemlidir. Örgüt içinde mekanik örgüt yapısının hâkim olduğu ve ast-üst ilişkisinin aşırı derecede kurallara bağlı olduğu örgüt yapısında, yaratıcılık engellere maruz kalmaktadır. Böyle bir yapıya sahip örgütte, bireyler örgüte karşı güvensiz olmakta ve örgütte yaratıcılık ile ilgili arayışlara girmektedirler. Örgüt iklimi açısından düşünülecek olursa, yaratıcılık özgür bir ortam ve çalışma koşulları gerektirmektedir. Yenilik ve yaratıcılık için uygun bir çalışma atmosferi, ifade hürriyeti ile katılım gerekmekte; bunların yanında performans standartlarının da belirlenmesi ve bunların objektif olarak uygulanması gerekli görülmektedir. Kendini kısıtlanmış hisseden çalışanlar, yaratıcı fikirler geliştiremez ya da böyle bir örgüt iklimi içinde bu düşüncelerini açıklayamazlar.⁴³³

Örgütte yerleşmiş bulunan bazı yanlış düşünceler de yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Hayal gücünün kullanılmasının gereksiz olarak görüldüğü hatta zaman kaybı olarak düşünüldüğü, farkı çözümler yerine sadece denenmiş olan yöntemlerin uygulanmasının tercih edildiği bir kültürün hâkim olduğu örgütlerde, yaratıcılığın önünde önemli engellerin mevcut bulunduğu söylenebilir. Bu düşüncelerin yanında yönetsel faaliyetler de örgütte yaratıcılığın önünde engel oluşturabilir. Yöneticilerin astlarını motive edememesi, onlara yol gösterememesi ya da örgütün amaç ve

⁴³³ Samen, 371

hedeflerini astlarına istenildiği ölçüde aktaramaması örgütsel engeller arasında sayılmaktadır.⁴³⁴

Belirtilen bu engeller dışında örgütte yaratıcılığı engelleyen bazı yönetsel davranışlar şu şekilde sıralanabilir:⁴³⁵

- Her zaman astlarından daha fazlasını bildiğini düşünerek hareket etmek
- Çalışanların günlük işlemlerine ilişkin rutin kontrol yapmak
- Prosedürlerle çalışanının faaliyetlerini engellemek
- Orta ve alt düzey yöneticilerin astlarını uzun zaman zarfında çalıştırdığından emin olmak
- Sürekli aynı şeyleri tekrar etmek
- Sürekli toplantılar düzenlemek
- Yeni fikirlerin kabul edilmesine rağmen geri dönüşte bulunmamak
- Çalışanlarla gerekli olan bazı konuşmalar dışında iletişim kurmamak
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya katı bir hiyerarşi oluşturmak
- Örgüt içinde her konuda tek söz sahibi olmaya çalışmak
- Örgütteki sorunlar hakkında alınan herhangi bir öneriyi dikkate almamak

3.12.6. Zihnin Kelepçelenmesi

Zihnin kelepçelenmesi, William Blake'in yeni fikirlere karşı yaşlanan bireylerin, örgütlerin ya da toplumların kendini kapatması olarak ifade ettiği bir kavram olarak literatüre girmiştir. Zihinsel yaratıcılığın önüne engeller koymak ya da zihinsel yaratıcılığın kısıtlanması, genel olarak yaratıcılığın önündeki önemli engellerdendir. Yenilenmenin gerçekleşebilmesinin, yeni düşüncelerin oluşturulabilmesinin yani yaratıcılık seviyesinin artırılmasının önündeki engellerin araştırılıp, ortadan kaldırılması gerekir ki değişimler ortaya çıkabilsin. Yenilenme ihtiyacı olan bir örgütte,

⁴³⁴

Tan, G., "Managing Creativity in Organization: A Total System Approach, Managing Creativity in Organization", *Creativity and Innovation Management*, 7(1), 1998, 23-31

⁴³⁵

Morgan, G., *Creative Organization Theory*, London: Sage Publication, 1989, 54

örgütün katılaşmasına sebep olan tutum ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Sorun genellikle yeni düşüncelerin bulunmasında değil, bu fikirlere kulak verilmemesindedir. Bireyler, örgütler veya toplumlar başlarına bir felaket gelmeden yenilenmeleri gerektiğini anlayamamaktadırlar. Bundan ötürü başa gelen felaketler, yeniden doğuşun başlangıcı olabilmektedir. Yeni bir örgüt esnektir. Dolayısıyla karşılaştığı sorunları çözmek için farklı yollar denemek eğilimindedir ve geleneklerin bağlayıcı etkisiyle sınırlandırılmamıştır. Bununla birlikte örgüt yaşlandıkça, değişmeyen usuller geliştirmekte, standartlaşmakta, daha düzenli ve daha sistematik şekilde yapılanmaya başlamaktadır. Yani katılaşmaktadır. Yeni deneyimlere karşı ön yargılı olmakta, kendini kapatmaktadır. Her soruna bir çözüm yöntemi geliştirildiğinden her şeyin bir kuralı belirlenmiş olur. Aslında yaratıcılığı baltalayan da mükemmellik standartları, ortak amaçlar ile ahlak gibi davranış ve diğer sembollerin oluşturduğu yazılı olmayan kuralların varlığıdır. Örgüt yaşlandıkça süre giden uygulamaların dışında farklı deneyimlere olan tahammül de azalmaktadır. Örgütlerde yaratıcılığın önünü açmanın önemli yolu, bahsedilen bu engellerin ortadan kaldırılmasıdır.⁴³⁶

3.12.7. Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyebilecek Unsurlar

Örgüt içinde yaratıcı düşünmenin önünde engel olabilecek olan bazı düşünce ve davranış biçimleri aşağıda belirtilmektedir:

- Yaratıcı düşünceye önem vermemek
- Fikirlerin serbestçe gelişmesini kısıtlayacak çerçeveler çizmek
- Gülünç duruma düşmekten ya da kaybetmekten korkmak
- Mantıklı düşünceyle yetinmek
- Yeni ihtimallerin gelişmesini önlemek
- Var olana şüphe ile bakmamak
- Düşünmeden sonuç çıkarmak
- Beklenen cevapları vermek

⁴³⁶

Mengili, 78-79

Bu sayılanlar yaratıcılığı kısıtlıyorsa, bunların önüne geçerek yaratıcılığın geliştirilmesi mümkündür. Bu engellerin önüne geçerek, yaratıcı düşünce kabiliyetini geliştirmek için gerçekleştirilmesi gerekenler ise;

- İlk önce kendini tanımak
- Engelleri kaldırmak
- Yeni fikirlere ulaşabilmek için düşünceyi saklamamak
- Bütün alternatif fikirleri düşünmeden sonuç çıkarmamak

olacaktır. Bu koşullar gerçekleştiğinde ise istenilen ve beklenen yaratıcılık düzeyine ulaşmak daha kolay hale gelecektir.⁴³⁷

3.13. YARATICILIK KURAMLARI

3.13.1. Psikoanalitik Kuramlar

Yaratıcılık alanında, çağdaş yaklaşımlardan olan psikoanalitik görüş, yaratıcılığın kökenleri, anlatımları, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle en çok ilgilenen görüştür. Bu kuram, adından da anlaşılacağı gibi psikoanalizmin savunucusu olan psikologların görüşlerini kapsamaktadır. Freud, Kris, Kubie, Slochower, Mac Kinnon ve Jung gibi psikologların görüşlerinin yer aldığı kuramdır. Freud, ilk yazılarında yaratıcılığın tüm inceliklerini anlayamamaktan korkmakla beraber, sonraları gerek kendisi gerek onu izleyenler, çağdaş görüş kavramlarını geliştirerek olumlu bir yöne çevirmişlerdir. Freud yaratıcılığın, bireyin karşı koyamadığı “libido” enerjisi ile bilinçaltı arasındaki çatışmanın savunması olduğunu belirtmektedir. Freud’e göre nevroz ve yaratıcılık arasında muhteşem bir benzerlik vardır. Her iki kavramın da biyolojik enerjilerin ve isteklerin karşılanmasıyla kaynaklanan karmaşalardan geldiğini savunmuştur. Sonuç olarak, psikanalitikçilere göre yaratıcılık, cinsel enerjilerin yükseltilmesi olarak ifade edilmiştir. Yaratıcılık, gerçek dünyadan çok fantezilerle ilgilidir. Yaratıcı kişi ise yüceltme mekanizması vasıtasıyla içgüdülerini

⁴³⁷

Mengili, 79-80

toplumca kabul edilir biçimde ortaya koyan kişidir.⁴³⁸ Yaratıcı kişi, doyuma ulaşmamış bilinç dışı enerjilerine ilişkin bir çözüm bulmak için, kendi gerçek dünyasından kısmen ayrılarak bir fanteziye sığınır. Freud'a göre yaratıcılık, çocuklukta başlayan bir oyunun devamı niteliğinde bir anlamı ifade etmektedir. Yaratıcı hayal gücüne sahip olan çocuk, sosyal yönden kabullenilmektedir. Bilinç dışı gerçekleşen saldırganlık tepkilerine de hoşgörü sağlamaktadır. Buna karşı, yaşanan başarısız savunmalar bireyin güçlü bilinç dışı güdülerini gizleyerek ve onu olumsuz boşalmalara yönlterek, ruhsal bozukluklara sebebiyet vermektedir. Söz konusu başarısız savunmalar, bireyin gerçekle olan bağlarını koparmaktadır. Toplumun tepkilerini dikkate almadan, bilinç dışı dürtülerinin oluşmasına neden olmaktadır.⁴³⁹

Psikoanalitik kuramın gelişimi sürecinde Kris ve L. Kubie'nin görüşleri de önemlidir. Kris'e göre yaratıcılık süreci, esinlenme ve zenginleştirme olan iki temel aşamadan oluşur. Kris'e göre, ego, birinci aşamada, düşünce süreci üzerindeki kontrolünü gevşetir. İkinci aşamada ise düşünceler, yoğun bir şekilde mantıksal bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Kubie de yaratıcı düşüncenin temelinde bilinç öncesi dönemin etkili olduğunu görmüştür. Bununla ilgili olarak, bilinç öncesi düşünmeye ilişkin anlam yoğunlaşmasının önemini vurgulamıştır. Bunun yanında, korku ve suçluluk gibi nörotik duyguların yaratıcılık üretimini sınırlandırdığını ve olumsuz etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir.⁴⁴⁰

3.13.2. Gestalt Kuramları

Koffka, Köhler ve Wertheimer'ın ileri sürdüğü Gestalt Kuramı, yaratıcılık terimi yerine “üretken düşünce” ve “sorun çözme” kavramlarını kullanmaktadır. Gestalt kuramını savunanlar, düşünmenin kaynağının ayrı ayrı tepki çağrışım zincirlerinden oluştuğu fikrine inanmamaktadırlar. Onlara göre kişi, problemlere ayrı ayrı tepki vermek yerine duruma bir bütün olarak tepki vermekte ve problemin tüm yapısının bilincinde olarak, probleme ait parçaları yeni bir organik bütün ortaya koyacak şekilde

⁴³⁸

S. Çoban,, *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, 45

⁴³⁹

Halide Sevim Yavuz, *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1996

⁴⁴⁰

Nuray Sungur, *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayın Dağıtım, İstanbul 1992, 48

kavramaktadır. Yani aslında bütün parçalardan farklı bir durum oluşturmakta, yaratıcılık da bu yeni durumun keşfedilmesi olmaktadır.⁴⁴¹

3.13.3. Çağrışım Kuramları

Çağrışım kuramı, düşünceler arasındaki çağrışımların düşünmenin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Çağrışım kuramında yaratıcılık süreci, belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yakınlaştırarak, yeni bileşimler oluşturmaktadır. Bu birleştirilen öğeler, yeni durumda birbirinden ne kadar uzak ise çözüm veya süreç o kadar yaratıcıdır. Yaratıcılık, bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır. Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren kuramcılar, yaratıcılık konusunda bireysel farklılıkların üzerinde durmuşlardır. Yaratıcılık, çözüme ulaşabilmek için birbirinden uzak gibi görünen düşünceleri birbirlerine yakınlaştırabilen bir eğilimin sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁴⁴²

3.13.4. İnsancıl Kuramlar

Hümanist Kuram olarak da adlandırılan bu kuramın önde gelen isimleri Rogers ve Maslow'dur. Rogers, yaratıcı süreci bireyin eşsiz oluşunun dışında gelişen karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı olarak ifade etmektedir. Bunun yanında maddelerin, olayların, insanların ya da yaşantılarının koşullarının ortaya çıkışı olarak da tanımlamaktadır.⁴⁴³ Maslow ise, yaratıcılığın farklı iki türünü birbirinden ayırmıştır. Yaratıcılığın bir yanı, özel yetenek gerektiren bir kavramken, diğer türü ise kendini gerçekleştirme arzusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştirme duygusunu hisseden kişi, oldukça esnek bir yapıya sahiptir. Bu nedenle birbirleriyle çelişkili olan kavramları kendi içinde barındırabilir ve bireylere hoşgörü ile yaklaşarak, çelişkili kavramlarla dolu karmaşık yaşamı eğlenceli hale getirir.⁴⁴⁴

⁴⁴¹

Yasemin Çiftçi, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002, 23

⁴⁴²

Kadire Güldaş, *Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009, 22

⁴⁴³

Sungur, 51- 52

⁴⁴⁴

Çoban, 48

3.13.5. Algı Kuramı

Schactel, “Metamorphosis” (1959) adlı kitabında, yaratıcılığı algıya dayalı bir süreç olarak ifade etmiştir. Ona göre, yaratıcı bir tavır ortaya koymak için güdülenmeye ihtiyaç vardır. Söz konusu güdülenme, dış dünya ile ilişki kurma ihtiyacı nedeniyle oluşmaktadır. Yaratıcılık, bir nesneye farklı görüş açılarından bakabilmeye olanak sağlayan algısal bir açıktan ortaya çıkmaktadır. Bu algısal eylem geleneksel kurallar ile sınırlandırılmayacağı için de yeterince özgür ve dolayısıyla özgündür.⁴⁴⁵

⁴⁴⁵ Sungur, 50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ SÜRECİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ve ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Örgütlerde yaratıcılık, organizasyonun yaşamının devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir. Çevresel unsurların sürekli değişmesi ile birlikte yaratıcılık, örgütlerin rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürmesini sağlayan çok önemli bir koşul haline gelmektedir. Rekabet avantajının elde edilmesi, örgütün değer yaratmasına bağlıdır. Başka bir ifadeyle örgütler, rakiplerine karşı avantaj elde edebilmek için yaratıcı faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar. Yaratıcılığın elde edilmesi açısından örgütlerin çalışanlarını güçlendirmesi, kullanılması gereken yönetim teknikleri arasına girmiştir. Bu noktadan hareketle, araştırma modeli, örgütlerde personel güçlendirme faaliyetleri ve örgüt tarafından yaratıcılığa verilen destek ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin yönüne cevap aramaktadır.

Rekabetin çetin ve acımasız olduğu bir çevrede, yaşam süresi açısından örgütlerin değişen koşullara karşı anlık ve hızlı kararlar vermesi, hayati öneme sahiptir. Bu durum, örgütlerde işi yapanın işin sahibi olması anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Böylece personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütte yaratıcılığı olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilecektir.

Çalışanların fikirlerinin önemsendiği, örgütün kararlarına katılım imkânının verildiği bir örgüt iklimi ile yaratıcılık daha kolay elde edilecektir. Örgütün sahip olduğu kültür de örgütte yaratıcılığın elde edilmesi açısından önemlidir. Yaratıcı bir ortamın desteklendiği ve teşvik edildiği bir örgüt yapısının yaratacılığı olumlu etkileyeceği değerlendirilmektedir.⁴⁴⁶ Örgütlerce sağlanacak kurumsal destek, işgörenlerin hata yapma ya da eleştirilme kaygısını taşımadan yeni ve özellikle yaratıcı fikirlerini paylaşmasını sağlayacak ortamın kurumlar tarafından oluşturulması ve bu ortamın

⁴⁴⁶

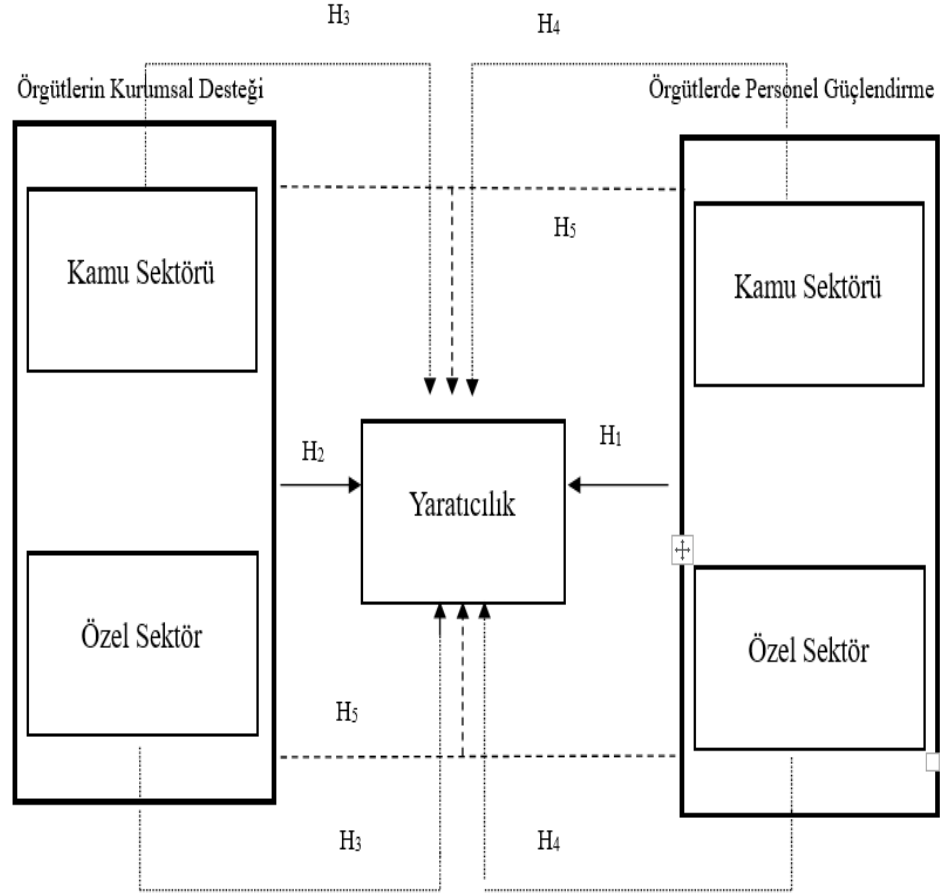
J. Zhou ve Jennifer M. George, When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression Of Voice”, Academy of Management Journal, 44(4), 2001, 685-686

sürdürülmesi için risk almalarının teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁴⁴⁷ Yeterli kaynak sunularak ve geri bildirimde bulunularak, işgörenin cesaretlendirilip, teşvik edilmesi olarak da ifade edilebilir.

Araştırma ile örgütlerde personel güçlendirme ve örgütsel desteğin yaratıcılık ile arasındaki ilişki ölçülmek istenmektedir. Araştırma modelinin bağımlı değişkeni yaratıcılık iken bağımsız değişkenleri de personel güçlendirme ve örgütsel destektir. Bu değişkenleri konu edinen çalışmalar incelendiğinde, örgütlerde personel güçlendirmenin ve örgütsel desteğin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Örgüt yapısının farklı olması durumunda bu ilişkinin nasıl geliştiği araştırmanın bir başka amacını oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektörde bulunan örgütler söz konusu olduğunda, personel güçlendirme ve örgütsel destek değişkeninin yaratıcılığı nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için araştırma modeli Şekil 4.1’ de oluşturulmuştur.

⁴⁴⁷

Amabile vd., 1159-1160



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde, araştırmaya konu olan örgütlerde yaratıcılık, personel güçlendirme ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik literatür araştırması yer almaktadır.

Personel Güçlendirme ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki:

Thomas ve Velthouse (1990), gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında yaratıcılık ve güçlendirme kavramlarını incelemiş, bu iki kavramın birbirlerine benzer olan yanlarını ortaya koymuşlardır. Yaratıcılığın ve güçlendirmenin bilginin kazanılmasıyla elde edildiği ifade edilmiştir. Bunun yanında özellikle örgüt içinde gerçekleşen

iletişimin yaratıcılık ve güçlendirme ilişkisi açısından önemli olduğu, iletişim imkânının arttıkça yaratıcılık ve güçlendirmenin daha fazla elde edileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yapılan araştırma ile yaratıcılığın yenilik, girişimcilik ve orijinallik kavramları ile ilişkili olduğu, güçlendirmenin ise bağımsızlık, risk alma ve sorumluluk kavramları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yaratıcılık ve güçlendirme, benzer kavramlar olmakla birlikte birbirlerinin tamamlayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁴⁸

Spreitzer (1995), güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan önemli bir çalışmayı ortaya koymuştur. Fortune 500 listesinde yer alan endüstri şirketlerinde çalışan orta düzeyde 393 yönetici üzerinde anket çalışması gerçekleştirerek, bu ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, personel güçlendirmenin psikolojik boyutları ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Söz konusu araştırma, örgütlerdeki psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu olarak ölçülebilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi açısından ilk adım niteliğinde olan bir çalışma olmuştur. Psikolojik güçlendirme, anlam, yetenek, yetkinlik ve etki boyutları açısından ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin hem yönetsel etkinlikle hem de yenilikçi davranışlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.⁴⁴⁹

Unsworth (2005), sağlık sektöründe bulunan şirketlerde çalışan 1083 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile yaratıcılık için gerekli koşulları araştırmıştır. Araştırmada, yaratıcılık için örgütte iş tasarımını değiştirmekten ziyade destekleyici liderlik ve güçlendirmenin gerekliliğine ihtiyaç olduğuna odaklanılmıştır. Araştırmaya göre, yaratıcılık ile güçlendirme ve destekleyici tarzdaki liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.⁴⁵⁰

Webster (2006), Avustralya'da imalat sanayinde faaliyette bulunan 40 şirketin orta düzey yöneticisi üzerinde e-posta aracılığıyla yapılan anket çalışması ile performans yönetimi, güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisini incelemiştir. Kendisine anket gönderilen 177 orta düzey yöneticiden geri dönüşte bulunan 114 kişi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin analize göre, performans ölçümü ve psikolojik

⁴⁴⁸ Thomas ve Velthouse, 677-679

⁴⁴⁹ Spreitzer, 1995, 1453-1462

⁴⁵⁰ Unsworth, 548-558

güçlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.⁴⁵¹

Hacımustafaoğlu (2008) “Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi ile personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılığa etkisini belirlemeye çalışmıştır. Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmelerinde 100 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulanarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirme ve alt boyutlarının yaratıcılık ile ilişkisi incelenmiş olup, genel anlamda personel güçlendirme ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.⁴⁵²

Pieterse vd. (2009) yaratıcılık ve psikolojik güçlendirme ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu ilişkinin varlığını ve nasıl geliştiğini tespit edebilmek için Hollanda’da kamuya ait bir örgütte anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Örgütte mevcut bulunan bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 230 çalışan arasında gerçekleştirilen anket uygulaması ile liderlik tarzının nasıl ve hangi şartlarda var olduğu belirlenmiştir. Örgütte psikolojik güçlendirmenin derecesi arttıkça örgütte var olan liderliğin yaratıcı davranışları arttırdığı sonucuna varılmıştır.⁴⁵³

Akın (2010), personel güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgütteki yaratıcı çıktılar üzerindeki etkilerini konu ettiği araştırmasını, 500 kişinin çalıştığı büyük ölçekli bir örgütte anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre, yaratıcı kişilik özellikleriyle personeli güçlendirme algılaması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığına ulaşılmıştır. Aynı zamanda, personelin sahip olduğu yaratıcı kişilik özellikleri, personel güçlendirme

⁴⁵¹ Webster, Carly, “An Empirical Analysis of The Relationships Between The Interactive Use of Performance Measurement Systems, Creativity and Performance: The Intervening Role of Psychological Empowerment”, Working Paper, 2006, 9-18

⁴⁵² Hacımustafaoğlu, 95-98

⁴⁵³ Pieterse, Anne Nederveen, Van Knippenberg, Daan, Schippers, Michaela ve Stam, Daan, “Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment”, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:31, 2009, 614-620

algılaması ve örgütteki yaratıcı iklimin varlığı ile yaratıcı çıktı düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁴⁵⁴

Kerse ve Karabey (2014), bir kamu bankasının 114 çalışanı üzerinde anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma ile yaratıcılık ve güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Araştırma ile güçlendirmenin her iki alt boyutu olan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.⁴⁵⁵

Çekmecelioğlu ve Özbağ (2014), psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yaratıcılık ve yenilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 48 küçük ve orta ölçekli şirket üzerinde araştırma yapmışlardır. Anket çalışmasını 181 çalışan üzerinde yapmışlardır. Uyguladıkları anket çalışmasının sonucunda, psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi olduğuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütteki yaratıcı çalışanların örgütlerin yeniliğine katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır.⁴⁵⁶

Özarallı (2015), teknoloji ve hizmet sektörlerinde bulunan 218 çalışan üzerinde uyguladığı anket çalışması sonucunda, örgütte liderin güçlendirilmesinin astların yaratıcılıklarını olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Liderlerin güçlendirmeye ilişkin davranışlarının, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri durumunda yaratıcılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu araştırmanın diğer önemli sonucudur.⁴⁵⁷

Sağnak vd. (2015) tarafından Eskişehir ilindeki okullarda bulunan 303 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcı iklim arasında pozitif bir ilişkinin varlığına ulaşılmıştır. Araştırma, psikolojik güçlendirmenin varlığı ile birlikte

⁴⁵⁴

Mahmut Akın, “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerinde Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/2, Sayı:29, 227-234

⁴⁵⁵

Gökhan Kerse ve Canan Nur Karabey, “Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 14(29), 2014, 36-38

⁴⁵⁶

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Gönül Kaya Özbağ, “Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry”, *Business Managemet Dynamics*, 3(10), 2014, 5-7

⁴⁵⁷

Nurdan Özarallı, “Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (felt) Empowerment”, *Social and Behavioral Sciences*, Sayı: 181, 2015, 371-375

dönüşümcü liderliğin yaratıcı iklimi hem dolaylı hem de dolaysız olarak etkilediğini göstermiştir.⁴⁵⁸

Muafi (2015), Endonezya’da bulunan KOBİ’lerdeki yeşil bilgi teknolojisinin güçlendirilmesi, yaratıcılığın sosyal sermayesi ve yaratıcı KOBİ’lerin yeniliğinin rolünü incelemiştir. Bu firmalarda bulunan 130 kişi üzerinde gerçekleştirilen anketler ve bu kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile yeşil bilgi teknolojisinin güçlendirilmesinin sosyal sermaye ile birlikte yaratıcılık ve yenilik üzerinde önemli bir rolü olduğu sonucu çıkarılmıştır.⁴⁵⁹

Priyadharshany ve Sujatha (2016), güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Mühendislik fakültesinde görevli 338 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, yaratıcılığın, güçlendirmenin psikolojik boyutu ile olan ilişkisini belirlemişlerdir. Araştırma ile psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.⁴⁶⁰

Çekmecelioğlu ve Özbağ (2016) diğer bir çalışmada, yaratıcılık, yenilik ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Türkiye’de mevcut 48 imalat şirketinde çalışan 181 yönetici üzerinde anket yöntemini kullanarak araştırma yapmışlardır. Araştırmaları ile yeniliğe destek, psikolojik güçlendirme boyutları, bireysel yaratıcılık ve örgüt yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tespit ve analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yeniliğe destek ve psikolojik güçlendirme boyutları ile örgütsel yaratıcılık arasında önemli bir ilişkinin mevcut olduğu gösterilmiştir.⁴⁶¹

Aydın (2016), kamu ve özel sektörde anket yöntemi uygulayarak yaratıcılık, yenilikçilik ve psikolojik güçlendirme ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Mühendis, mimar ve tasarımcılardan oluşan 241 kişiden elde ettiği veriler sonucunda, güçlendirme

⁴⁵⁸

Mesut Sağnak, Mehmet Kuruöz, Betül Polat ve Ayşe Soylu, Transformational Leadership and Innovative Effect of the Mediating Effect of Psychological Empowerment, *Euroasian Journal of Educational Research*, Sayı:60, 2015, 154-157

⁴⁵⁹

M. Muafi., “Green IT Empowerment, Social Capital, Creativity and Innovation: A Case Study of Creative City, Bantul, Yogyakarta”, Indonesia, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2015, 8(3), 726-733

⁴⁶⁰

A.Jency Priyadharshany ve S. Sujatha, Psychological Empowerment and Individual Creativity: Millenium Trend of Management, *Sona Global Management Review*, 10(3), 2016, 77-81

⁴⁶¹

Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya ve Kaya Özbağ, Gönül, “Psychological Empowerment and Support for Manufacturing Industry: Relations with Individual Creativity and Firm Innovativeness”, *Journal for East European Management Studies*, 21(1), 2016, 19-27

algısının yaratıcı iklim ve yenilikçi iş davranışı üzerinde aracı rol oynadığı, bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve psikolojik güçlendirme algısının örgütte yaratıcı iklimi desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁶²

Min vd. (2016), yaratıcılık eğiliminin liderlik ve personel güçlendirme kavramlarından etkilenip etkilenmediğine ilişkin çalışmalarını Amerika Birleşik Devletleri (ABD) federal devlet kurumları üzerinde gerçekleştirmişlerdir. 37 büyük ve 44 küçük kurumun çalışanlarının örneklem olarak alındığı çalışma, ABD insan kaynakları ofisinin çalışanlara ilişkin derlediği 2013 yılı verileri üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın amacı, çalışanların yaratıcılıkları üzerinde liderlik ve güçlendirmenin etkisini inceleyerek kamunun yaratıcılığını teşvik etmektir. Görevlerine ilişkin otonomi ve performansa dayalı ödüllendirme ile birlikte örgütlerine ilişkin bilgilendirme imkânı verildiğinde, çalışanların daha yüksek yaratıcılık eğilimi sergilediklerini göstermişlerdir. Örgütte bulunan yöneticiler, astlarının bireysel yaratıcılıklarını arttıracak şekilde güçlendirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına odaklandığı takdirde, yaratıcılık eğiliminin bundan pozitif olarak etkilendiği tespit edilmiştir.⁴⁶³

Ahmed vd. (2017), örgütte liderleri güçlendirme ile astların yaratıcılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit etmek için 53 yazılım şirketinde çalışan 314 kişi üzerinde anket yöntemi ile çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendiklerini algılamaları ara değişkeni ile birlikte liderleri güçlendirmenin astların yaratıcılıklarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁶⁴

Mubarak ve Noor (2018), proje bazlı örgütlerdeki otantik liderlik ile çalışanların yaratıcılığı ilişkisini incelemişlerdir. Pakistan’da bulunan sivil toplum örgütlerinde bulunan 246 kişiden elde edilen verilerle psikolojik güçlendirmenin, otantik liderlik ve işgören yaratıcılığına ilişkin ara bir değişken olduğu görülmüştür. Böylece daha fazla

⁴⁶² Burcu Aydın, “The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Creative Climate and Innovative Work Behaviour: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey”, *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 2016, 79-82

⁴⁶³ Kyoung Ryoul Min, Reginald G. Ugaddan ve Sung Min Park, “Is The Creativity Tendency Affected By Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees”, *Public Performance&Management Review*, 40(2), 2006, 390-398

⁴⁶⁴ Ishfaq Ahmed, Muhammad Khalid Khlan ve Ghulam Ali Bhatti, “Linking Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Self-Leadership, Creative Involvement and Creativity: A Sequential Mediation Model”, *The Lahore Journal of Business*, 5(2), 2017, 71-75

psikolojik güçlendirme söz konusu olduğunda daha yaratıcı olunacağı sonucu elde edilmiştir.⁴⁶⁵

Adeel vd. (2018) Pakistan’da yer alan ticari bankalarda 67 takımda mevcut bulunan 343 çalışan ve 67 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları ile yöneticileri güçlendirme ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye odaklanmışlardır. Araştırma sonucu, liderin güçlendirilmesinin takımların öğrenme potansiyelini geliştirdiğini ve böylece takım güçlendirilmesi ile birlikte takım yaratıcılığı düzeyinin gelişeceğini göstermektedir. Araştırma, hem öğrenme davranışının hem de psikolojik güçlendirilmesi faaliyetlerinin takım yaratıcılığı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.⁴⁶⁶

Appuhami (2019), stratejik performans ölçümü sistemleri ile yöneticilerin yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Avustralya’da 92 üst düzey yönetici üzerinde e-posta aracılığıyla anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmada, performans ölçüm sistemlerinin, örgütsel öğrenme ve psikolojik güçlendirme aracılığıyla yöneticilerin yaratıcılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırma, örgütsel öğrenmenin yaratıcılıkla doğrudan, psikolojik güçlendirme ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir.⁴⁶⁷

Şimşek ve Öztürk (2020), kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, iş yerinde öğrenmenin çalışanların yetkinliğini geliştirerek yaratıcılığı etkilediğini göstermişlerdir. Çalışmalarını, araştırma ve geliştirme yani yaratıcılık odaklı şirketlerde gerçekleştirmişlerdir. Soru formu yoluyla verileri elde ederek, saha araştırmasını 107 çalışan ve 57 yönetici üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Güçlendirmenin psikolojik boyutu ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Geleneksel anlamda öğrenmenin sadece yetkinlik üzerinden yaratıcılık ile ilişkili olduğu görüşüne başka bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Öğrenme ile birlikte kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanların

⁴⁶⁵

Fazia Mubarak ve Ayesha Noor, “Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project-Based Organizations With the Mediating Roles of Work Engagement and Psychological Empowerment”, *Cogent Business & Management*, 5(1), 2018, 5

⁴⁶⁶

Ahmad Adeel, Samreen Batool ve Rizwan Ali, “Empowering Leadership and Team Creativity: Understanding The Direct - Indirect Path”, *Business: Theory and Practice*, 19(1), 2018, 247-251

⁴⁶⁷

Ranjith Appuhami, “Exploring The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems and Managers’ Creativity”, *Accounting & Finance Journal*, 59(4), 2019, 2212-2227

yaratıcılıklarının arttığını göstermişlerdir.⁴⁶⁸ Literatürde yer alan bu veriler sonucunda personel güçlendirmenin yaratıcılığı olumlu etkilediği değerlendirilebilecektir.

H₁: Personel güçlendirme, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Destek ile Yaratıcılık Arasındaki İlişki:

Örgütsel destek, işgörenlerin hata yapma korkusunu yaşamadan yaratıcılığı sağlayacak ortamın örgütler tarafından oluşturulmasıdır. Aynı zamanda örgütler tarafından örgüt içinde risk alınmasının teşvik edilmesi de örgütsel destek tanımının içinde yer almaktadır.

Cummings (1965), örgüt tanımı, anlamı ve örgütün fonksiyonlarına yer verdikten sonra geleneksel örgüt yapısını ortaya koymuştur. Geleneksel örgüt yapısının ardından yaratıcı birey ve yaratıcı örgüt yapısı ortaya koyularak, yaratıcı örgüt yapısı için gerekli örgüt iklimine yer verilmiştir. Yaratıcı örgüt yapısının elde edilebilmesi için uygun bir örgüt yapısının varlığına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. İdari hiyerarşik ortamın varlığı söz konusu olduğunda ise yaratıcı ortamın zayıfladığı ifade edilmiştir. Araştırmadan, örgütsel desteğin verildiği bir örgütsel iklimin yaratıcı bir örgüt yapısına ulaştıracağı sonucu anlaşılmaktadır.⁴⁶⁹

Amabile vd. (1996), örgütlerde yaratıcılığı sağlayan koşulları araştırdıkları çalışmalarında, örgütler ve çalışanlar tarafından desteklendiğinde, yaratıcılığın daha kolay ve hızlı elde edilebileceği sonucuna varmışlardır. Örgütlerinde yaratıcılık ve yenilik isteyen her düzeyde yöneticinin örgütsel iklimi teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun için örgütlerde, risk alma konusunda çalışanların teşvik edilmesi, yaratıcılığın ödüllendirilmesi ve yeni fikirlere değer verilmesi gerektiği ortaya koyulmuştur. Yaratıcılığın örgütte teşvik edilmesi ve desteklenmesi ile yaratıcılığa daha kolay ulaşılacaktır.⁴⁷⁰

Zhou ve George (2001), yaratıcılık ve örgütsel destek ölçeği ile iş memnuniyetsizliği ve bağlılık ölçeklerini bir petrol sondaj ekipmanları imalatçı

⁴⁶⁸

A. Şimşek ve E.B. Öztürk, "Kişisel Öğrenme ve Yaratıcılık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 38(2), 2020, 333-339

⁴⁶⁹

Cummings, 226-227

⁴⁷⁰

Amabile vd., 1996, 1159-1180

şirketindeki 149 çalışan ve yönetici üzerinde uygulamışlardır. Katılımcılar, pazarlama, insan kaynakları ve AR-GE gibi şirkette her bölümde çalışan mühendis ve diğer uzmanları içermektedir. Şirket intraneti üzerinden çalışanlara anketler iletilmiş ve cevaplar aynı yolla temin edilmiştir. Geri dönüşlere ilişkin yapılan analizler sonucunda, yaratıcılık ile kurumsal bağlılık, iş arkadaşlarından sağlanan faydalı geribildirim ve örgütsel destek algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel destek algısı ile yaratıcılık pozitif bir ilişkiye sahiptir.⁴⁷¹

Isaksen (2010), altmış ülkeden orta ve üst düzey yöneticiler ile genel müdürleri içeren 1541 katılımcı üzerinde ideal örgüt iklimi için yaratıcılık ve güçlendirmeye ilişkin çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, otonomi ve güçlendirmenin artırılması ile risk almanın teşvik edildiği bir örgüt ikliminin yaratıcılığı olumlu etkilediğini göstermektedir.⁴⁷²

Shalley vd. (2002), 2200 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel yaratıcılıkla ilişkili faktörleri incelemişlerdir. Yönetimin çalışanları teşvik etmesi ile sağlanan açık iletişimin, yaratıcılığı ve dolayısıyla yenilikçiliği arttırdığını göstermişlerdir. Örgütsel desteğin yaratıcılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.⁴⁷³

Eren ve Gündüz (2002), iş çevresinin yaratıcılığı teşvik edici ve engelleyici etkisini konu alan çalışmalarını Türkiye'nin en büyük 500 firmasında yer alan 126 yönetici üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma ile örgütsel cesaretlendirme ve teşvik ile iş grubunun yaratıcılığı desteklemesinin yaratıcılık üzerinde pozitif yönde çok büyük bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yaratıcılığın elde edilebilmesi için örgütler, yaratıcılığı teşvik eden ve cesaretlendiren bir anlayışa sahip olmalıdırlar.⁴⁷⁴

⁴⁷¹ Zhou ve George, 686-694

⁴⁷² Scott G. Isaksen ve Erik J. Isaksen, "The Climate for Creativity and Innovation: And Its Relationship to Empowerment, Consumer Insight and Ambiguity", *Creativity Research Unit*, Sayı:10, 2010, 14

⁴⁷³ Shalley vd., 2000, 216-219

⁴⁷⁴ Eren ve Gündüz, 82-83

Chen (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütlerin hangi koşullarda yaratıcılığı elde edeceğine yönelik ifadeler yer verilmiştir. Yaratıcılığa olanak sağlamak için çalışanların farklı bakış açılarını ve çabalarını desteklemek gerektiği belirtilmiştir. Alışılmışın dışında aykırı fikirlerin, örgüt yönetimi tarafından anlayışla karşılanması yani örgütlerin bu yönde farklı bakış açılarına yönelik sergiledikleri kurumsal desteğin yaratıcılığı olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.⁴⁷⁵ Örgütlerde kurumsal desteğin yaratıcılığı etkileyeceği varsayımıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Örgütsel destek, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Özel ve Kamu Sektöründe Bulunan Örgütlerde Örgütsel Destek ile Yaratıcılık İlişkisi:

Özel sektörde bulunan örgütler, kamuda bulunan örgütlere göre daha basık yapıdadır. Yatay yapılanmaya daha müsait olan bu örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın daha zayıf olması, karar sürecinin daha hızlı olmasını sağlamaktadır.

Sargut (1996) çalışmasında, makine örgüt tanımı ile ideal bürokrasi kavramını tanımlamıştır. Makinenin kendi iradesinin olmaması düşüncesinden yola çıkarak, merkeziyetçi makine örgüt kavramına değinmiştir. Merkeziyetçi yapıda, güç mesafesinin fazla olduğu, hiyerarşik yapının önemsendiği, değişime direncin var olduğu kamu bürokrasisinde, girişimcilik ve esneklik özelliği sınırlı kalmaktadır. Bu sonuçta kamu yapısının merkeziyetçi anlayışının da rolü vardır.⁴⁷⁶

Akın (2001), “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları, Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” konulu yüksek lisans tezinde yaratıcı örgüt kültürü oluşturulurken yönetici tutumlarını sorgulamıştır. Kamu ve özel sektörde yer alan 150 alt ve orta düzey yönetici üzerinde anket yöntemi uygulanarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, hiyerarşik yapılanmanın yoğun olduğu ve esnekliğin az olduğu kamu sektörüne oranla özel sektör örgütlenmesinde, yaratıcılık kültürünün oluşmasını sağlayacak desteğin daha kolay verileceği ifade edilmiştir.

⁴⁷⁵

Katherine K.Chen, “Organizing Creativity: Enabling Creative Output, Process and Organizing Practices”, *Sciology Compass*, 6(8), 2012, 624-637

⁴⁷⁶

Selami Sargut, “Bürokrasinin Türkiye’deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uzlaşmazlığı”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*, TODAİE Yayınları, Ankara 1995, 122-141

Yaratıcılığın ve yenilikçiliğin teşvik edildiği özel sektörde bulunan örgütlerde yaratıcılığın kamu örgütlerine göre daha fazla elde edileceği ifade edilmiştir.⁴⁷⁷

Vigoda-Gadot vd. (2005) çalışmalarında, kamuda yer alan örgütlerde ücret ve teşvik uygulamalarının niteliğinin bu örgütlerde yeniliğin önünde engeller oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Yenilik ve yaratıcılık ile bürokrasi birbirlerine karşı olan kavramlardır. Örgütsel destek, yaratıcılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olmakla birlikte kamuda mevcut bulunan bürokrasi, yaratıcılığın önünde yer alan önemli diğer bir engeldir.⁴⁷⁸

Gümüştuyu (2004), “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması” konulu doktora tezinde yaratıcılık yönetimi kavramını incelemiştir. Örneklem olarak alınan İktisadi Devlet Teşekkülü’nde görüşme ve anket yöntemi uygulanmıştır. Örgütlerde yaratıcılık kültürünün oluşumu ile yöneticilerin tutumları ve desteklerinin ilişkisi ortaya konulmuştur. Kamusal alanda faaliyette bulunan şirkette yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan beyin fırtınası gibi uygulamaların varlığına rağmen bürokratik kültürün parçası olan yöneticilerin fazla olması ve şirketin merkeziyetçi bir yapıda olması nedeniyle yaratıcılık kültürünün zayıf kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁷⁹

Hoyt vd. (1997) yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, Japon ve Amerikan mühendisleri üzerinde araştırma yapmışlardır. İki farklı kültüre sahip örgüt yapısını inceleyerek, bu örgütlerde bulunan mühendislerin yaratıcılıklarını etkileyen faktörleri ortaya koymuşlardır. Her iki kültürde bulunan örgütler, teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasından seçilmiştir. Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan örgütlerdeki mühendislerin temel bilimlerde daha yaratıcı olduğu ve üretim alanında görece daha zayıf kaldıkları görülmüştür. Japon mühendislerin yaratıcılıklarının ise görece temel bilimlerde zayıf kaldığı bununla birlikte araştırma

⁴⁷⁷

Hakan Akın, *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001, 76-101

⁴⁷⁸

E. Vigoda-Gadot, A. Shoham, N. Schwabsky ve A. Ruvio, “Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration”, *International Public Management Journal*, 8(1), 2005, 57-81

⁴⁷⁹

Gümüştuyu, 71-144

alanları söz konusu olduğunda yaratıcılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Ortaya konulan bu farklılıklar, iki ayrı kültürde varlıklarını sürdüren örgütlerin sahip oldukları örgütsel yapılarındaki farklılıklarla açıklanmıştır.⁴⁸⁰

Çavuşoğlu (2007), “Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)” konulu yüksek lisans tezinde, yaratıcılık kültürü ile yaratıcılık yönetimi ilişkisi araştırılmıştır. Resmi ve özel öğretim kurumlarında görevli 150 kişi üzerinde anket yöntemi uygulanmıştır. Bürokratik yapılarda yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması için örgüt yapısının, yönetici tutumlarının değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bürokrasinin rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyen bir kavram olduğu, bunun yanında değişime uyum sağlayan, yaratıcılığı destekleyen yönetici tutumlarının yaratıcılığı olumlu etkilediği ifade edilmiştir.⁴⁸¹

Sorensen ve Torfing (2011), çalışmalarında kamuda bulunan örgütlerdeki işgörenlerin özel sektörde bulunan işgörenlere oranla riskten daha fazla kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Kamuda mevcut bürokrasi nedeniyle örgütlerde işgörenlerin kural ve prosedürleri izlemeleri gerektiği dolayısıyla hataya yer olmadığı ortaya konulmuştur. Kamu örgütlerinin yapısını “sıfır hata” yapılanması olarak ifade etmişlerdir. Yaratıcılığın elde edilmesi için gerekli örgütsel destek, kamuda yer alan örgütlerde daha az hissedilmektedir.⁴⁸²

Yılmaz ve İraz (2013), kamu – özel sektörde çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarını inceledikleri çalışmalarını, Konya ili devlet ve katılım bankaları çalışanları üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Konya ili merkezinde faaliyet gösteren devlet ve katılım bankalarında toplam 560 çalışan üzerinde anket çalışması yürütmüşlerdir. Yaratıcılık yönetiminin alt boyutları olarak ifade edilen yaratıcılığa teşvik, açık iletişim ve örgütsel destek kavramlarının kamu bankası çalışanlarına nazaran oldukça yüksek

⁴⁸⁰ J. Hoyt, D. Liles ve K.J. Rogers, “The Influence of Organizational Factors on Innovation and Creativity in U.S. and Japanese High Technology Firms”, *Innovation in Technology Management*, 1997, (Erişim Tarihi: 25.02.2020), <https://ieeexplore.ieee.org/document/653302>

⁴⁸¹ Çavuşoğlu, 124-154

⁴⁸² Eva Sorensen ve Jacob Torfing, “Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector”, *Administration & Society*, 43(8), 2011, 842-868

hissedildiği katılım bankalarında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının daha olumlu olduğu görülmüştür.⁴⁸³

Fidan ve Öztürk (2015), Ankara’da yer alan özel ve devlet okullarında çalışan 390 öğretmen üzerinde içsel motivasyon, yaratıcı örgüt iklimi ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi konu edinen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Anket yöntemini uyguladıkları çalışmalarında, özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin içsel motivasyonlarının yaratıcılıkla olan ilişkisinin, devlet okullarında görevli olan öğretmenlerin motivasyonlarının yaratıcılıkla olan ilişkisinden daha fazla olduğu belirtilmiştir.⁴⁸⁴

Ortaya konulan bu çalışmaların sonucunda, özel sektörde bulunan örgütlerde kurumsal desteğin yaratıcılığı etkileme derecesinin kamuda bulunan örgütlere göre daha fazla olması beklenebilecek bir sonuçtur.

H₃: Özel sektörde bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır.

Özel ve Kamu Sektöründe Bulunan Örgütlerde Personel Güçlendirme ile Yaratıcılık İlişkisi:

Modern yönetim uygulamaları çerçevesinde, müşteri beklentilerine en hızlı şekilde cevap verebilmesi, işi yapanın işin sahibi olması yani karar verme süreçlerine işi bizzat yapan çalışanların da dâhil olmaları ile sağlanmaktadır. Bununla birlikte kamu örgüt yapılanmasının daha merkeziyetçi olması nedeniyle personel güçlendirme faaliyetlerinin özel sektörde bulunan örgütlerde yaratıcılığı daha fazla etkilemesi beklenebilecek bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Akçakaya (2010), personel güçlendirmenin örgütte rekabet avantajı sağlamak açısından zorunlu yönetim teknikleri arasına girdiğini vurgulamıştır. Personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırarak, örgütsel başarı ve etkinliği

⁴⁸³

Abdullah Yılmaz ve Rıfat İraz, “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği”, *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 6(5), 2013, 829-855

⁴⁸⁴

Tuncer Fidan ve İnci Öztürk, “The Relationship of the Creativity of Public and Private School Teachers to Their Intrinsic Motivation and the School Climate for Innovation”, *Social and Behavioral Sciences*, Sayı:195, 2015, 905-914

geliştireceğini ve böylece rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte sürekli değişen ve artan rekabet ortamında, merkeziyetçi, dikey örgütlenmenin yoğun olarak hissedildiği, işbirliği ve takım çalışmasından uzak olan kamu yönetiminde güçlendirme uygulamalarının sonuçlarının istenilecek seviyede olmadığını ifade etmiştir. Kamu yönetimi örgütlenmelerinde, bu eksiklikler nedeniyle örgütsel etkinlik ve başarıları anlamında zayıf kalındığı belirtilmiştir.⁴⁸⁵

Paper ve Johnson (1997), mülakat tabanlı çalışmalarında, sekiz örgütte bulunan yazılım geliştirme proje liderleri ile telefon görüşmeleri yaparak araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaratıcılık, personel güçlendirme ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Esnek ve yatay yapılanmanın mevcut bulunduğu özel sektörde faaliyette bulunan söz konusu örgütlerde yaratıcılığın elde edilebilmesi açısından bu ilişkinin ortaya konulması ve anlaşılmasının son derece önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmalarında, örgütte değişim odaklı bir iklimi güçlendirmenin daha fazla yaratıcılığı beraberinde getireceği sonucuna ulaşmışlardır.⁴⁸⁶

Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007), işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının yaratıcı düşüncüyü ve dolayısıyla inovasyonu tetikleyip tetiklemediğini amaçlayan çalışmalarını konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Antalya’da bulunan 74 beş yıldızlı konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri üzerinde anket yöntemi ve yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen veriler sonucunda, örgütlerin yenilikçi olmalarının güçlendirme ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Müşteri ile direkt temas halinde bulunan güçlendirilen personel ile daha hızlı kararlar verileceği, müşteri menuniyeti elde edileceği ve yaratıcılığa ulaşılacağı sonucuna varılmıştır.⁴⁸⁷

Fernandez ve Pitts (2011), ABD’ de önde gelen 78 federal kurumda çalışan 200.000’den fazla bireyi kapsayan çalışmalarında kamuda yaratıcı davranışları incelemişlerdir. Ulusal Personel Yönetimi Ofisi tarafından hazırlanan 2006 yılı Ulusal Beşeri Sermaye Anketinden elde edilen verilerle gerçekleştirdikleri çalışmaları ile kamu örgüt yapılanmasında işgörenlerin algıladıkları personel güçlendirme ile birlikte

⁴⁸⁵

Murat Akçakaya, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı:25, 2010, 167-171

⁴⁸⁶

Paper ve Johnson, 43

⁴⁸⁷

Öğüt vd., 168-172

yaratıcılık konusunda daha fazla motive oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte kamuda çalışanların sahip oldukları otonomi düzeyinin özel sektördeki kadar olmadığını ve dolayısıyla yaratıcılığa o denli ulaşamayacaklarını ifade etmişlerdir.⁴⁸⁸

Prawobo vd. (2018), kamu ve özel sektörde yer alan örgütlerdeki 292 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüştürücü liderlik, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı davranış değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, psikolojik güçlendirme aracılığıyla dönüştürücü liderliğin yaratıcı davranış üzerinde olumlu bir etkisinin olduğuna ulaşmışlardır. Örgüt türünün, yaratıcı davranışın elde edilmesini sağlayan psikolojik güçlendirme üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca kamu sektöründe bulunan örgütlerdeki dönüştürücü liderlerin güçlendirmeyi özel sektörde yer alan örgütlerdeki kadar arttıramadıkları sonucuna ulaşmışlardır.⁴⁸⁹

Söz konusu çalışmalardan yola çıkarak, yatay ve esnek yapılanmanın daha fazla yer aldığı özel sektörde yer alan örgütlerde personel güçlendirmenin kamuda yer alan örgütlere göre daha fazla yaratıcılığı etkilediği sonucuna varılacaktır.

H₄: Özel sektörde bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır.

Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme ile Yaratıcılık İlişkisi:

Örgütlerde hem örgütsel destek değişkeni hem de personel güçlendirme değişkeni ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu önceki çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yaratıcılığı hangi değişkenin daha fazla etkilediği de önemli bir konudur.

Örgütlerde yaratıcılık öncelikle yüksek verimliliğin elde edilmesi açısından önemlidir. Eisenberger & Shanock (2003), örgütlerin yaratıcılığa destek faaliyetlerinin yaratıcılığı olumlu etkilediğini ve yüksek verimliliğin elde edildiğini belirtmişlerdir.

⁴⁸⁸

S. Fernandez ve D.W. Pitts, "Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employee in United States Federal Agencies", *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 2011, 202-222

⁴⁸⁹

R. Prabowo, M.D. Mustika ve B. Sjabadhyni, "How a Leader Transforms Employees' Psychological Empowerment into Innovative Work Behavior", *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 2018, 90-99

Sürekli ödüllendirme sisteminin yer aldığı örgütlerde, yaratıcılık eğiliminin pekiştiği sonucunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca ödüllendirme yoluyla örgüt tarafından desteklenen çalışanların ödüllendirilmeyenlere göre yaratıcılığı daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁹⁰

Zhou ve George (2013), çalışanların yaratıcılıklarını belirleyen örgütsel faktörler üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Örgütte, liderlerin duygusal zekâlarını kullanmalarının, yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında önemli bir payının olduğunu ortaya koymuşlardır. Liderlerin bu şekilde destekleyici faaliyetleri ile birlikte yaratıcılığa imkân sağlayan ve destekleyen bir ortam oluşturulmaktadır.⁴⁹¹

Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörlerin belirlenmesine ilişkin olarak, Honk Kong'daki beş yıldızlı otellerde araştırma gerçekleştiren Vong-Pang (2003), yönetim desteği faktörünün örgütlerde yaratıcılık açısından önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öncelikle 20 otel yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirip, açık uçlu sorulara verilen cevaplarla analiz yapmaya çalışmışlardır. Bunun ardından anket yöntemi uygulayarak, 288 üst düzey otel yöneticisi üzerinde araştırmalarını tamamlamışlardır. Araştırma sonucunda, yönetim desteği faktörünün örgütlerde yaratıcılığı etkileyen en önemli değişkenlerden birisi olduğuna ulaşılmıştır.⁴⁹²

Cengiz, Acuner ve Baki (2007), bir kamu kurumunda 150 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulayarak, örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırmaları neticesinde, yönetim desteğinin örgütsel yaratıcılığı belirleyen önemli faktörlerden bir tanesi olduğunu göstermişlerdir. Başarıyı ödüllendirmenin, örgütsel ve bireysel yaratıcılığı arttırdığı görülmüştür. Üst yönetimin, çalışanların görüşlerine önem vermeleri, onları fikirlerini paylaşmaları noktasında cesaretlendirmeleri, pozitif ve olumlu bir şekilde geribildirimde bulunmaları olarak tanımlanan yönetim desteğinin örgütsel yaratıcılıkla en fazla ilişkiye sahip değişken olduğu araştırmanın önemli sonuçlarındandır. Örgütsel destek niteliğinde düşünülebilecek olan takdir ve onaylama

⁴⁹⁰

R. Eisenberger ve L. Shanock, "Rewards, Intrinsic Motivation and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation", *Creativity Research Journal*, 15(2), 2003, 128

⁴⁹¹

Zhou Jing ve George Jennifer M., "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *The Leadership Quarterly*, 14(4), 2003, 545-568

⁴⁹²

S. Wong ve S. L. Pang, "Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers and Supervisors", *Tourism Management*, 24(5), 2003, 551-558

davranışlarının da örgütsel yaratıcılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.⁴⁹³

Sözbilir ve Yeşil (2015) ise Türkiye’de bir kamu kuruluşunda gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri incelemişlerdir. 127 alt düzey yönetici üzerinde anket yöntemi uygulayarak, araştırma yapılmıştır. Araştırmaları sonucunda, kurumsal yaratıcılık üzerinde örgütsel destek faktörünün anlamlı bir etkisinin bulunduğu ulaşılmıştır. Yaratıcı fikirlerin adil ve yapıcı bir şekilde değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve paylaşılması için bir ortamın oluşturulması olarak tanımlanan kurumsal desteğin varlığı durumunda örgütte yaratıcılık düzeyinin arttığı belirlenmiştir.⁴⁹⁴

Hahm (2018), e-ticaret sektöründe çalışan 135 işgörenden elde edilen veriler neticesinde çalışanların yaratıcılığı üzerinde otantik liderlik, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyonun etkisini araştırmıştır. E-ticaret sektörünün çok hızlı değişmesi nedeniyle çalışanların sürekli kendilerini yenilemeleri ve yenilik peşinde olmaları gerekmektedir. Bu nedenle e-ticaret sektöründe yaratıcılığın en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın amacı, otantik liderlik tarzının yaratıcılık üzerindeki etkisini psikolojik güçlendirme aracılığıyla açıklamaktır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile tüm değişkenlerin yaratıcılık ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin doğrudan lider tarafından sağlanmasından ziyade çalışanların kendilerinden kaynaklandığı algısına sahip olduklarında, söz konusu ilişkinin daha etkili olduğu görülmektedir.⁴⁹⁵ Başka bir ifadeyle, çalışanlar tarafından örgütsel destek algısının yaratıcılığa etkisi, güçlendirme algısının yaratıcılığa etkisinden daha fazla ve etkilidir. Literatürde yer alan ilgili çalışmalar sonucunda, örgütsel destek değişkeninin yaratıcılığı personel güçlendirme değişkeninden daha fazla etkilediği sonucu ortaya konabilir.

⁴⁹³ Cengiz vd., 2007, 104-117

⁴⁹⁴ Sözbilir ve Yeşil, 4-20

⁴⁹⁵ Sang-Woo Hahm, “Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Worker’s Creativity in e-Business”, *Journal of Internet Computing and Internet Services*, 19 (1), 2018, 117-120

H₅: Örgütsel destek düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden daha fazladır.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve varsayımlarına yer verilmektedir. Rekabetçi stratejilerin örgütlerin yaşam döngüsünü çevrelediği, oldukça yoğun çevresel şartların hissedildiği günümüz küresel yaşam koşullarında, örgütler için personel güçlendirme faaliyetlerini oluşturma ve yaygınlaştırma uygulamaları son derece önemli hale gelmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi ile örgütlerde yaratıcılığın ve yeniliğin elde edileceği beklentisi artmaktadır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına gün geçtikçe ağırlık verilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde bulunan örgütlerde, personel güçlendirmenin ve örgütlerin kurumsal desteğinin örgütlerin yaratıcılık faaliyetlerine olan etkisini görebilmektir. Bu alanda yapılmış çalışmalar, ağırlıklı olarak özel sektörde bulunan örgütler üzerinde gerçekleştirilmiş araştırmaları kapsamaktadır. Bunun aksine bu çalışma, güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektörde bulunan örgütlerde nasıl gerçekleştiğini amaçlamaktadır. Örgüt yapısı nedeniyle kamuda personel güçlendirme faaliyetlerinin önünde engeller mevcuttur. Bununla birlikte beyin fırtınalarını ve takım yapılanmasını teşvik eden, örgüt yapısını olabildiğince basık şekilde yapılandırmaya çalışan, öğrenen örgüt yapısına ulaşmaya çalışan, açık ve net bir vizyon ve misyon tanımını yapan ve kamusal faaliyeti yerine getiren bir örgütte, örgütsel destek ve personel güçlendirme faaliyetlerinin yaratıcılığa olan etkisinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Böylece kamuda bulunan örgütler için örgütsel destek ve personel güçlendirme uygulamalarının yaratıcılık ile ilişkisini belirlemek, kamu ve özel sektörde bulunan örgütlerde bu ilişkiyi kıyaslayabilmek açısından çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Günümüzde uygulanan takım yapıları ve “agile” gibi yapıların oluşturulmasının aksine kamuda genellikle hiyerarşi daha önem kazanmaktadır. Basık ve yatay yapının yerine dikey yapılanma daha sık görülmektedir. Buna rağmen modern yönetim ilkelerini benimseyen kamuda faaliyet gösteren örgütlerde, personel güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisinin nasıl geliştiğinin belirlenebilmesi açısından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kültürleri ve yapıları genel olarak farklı olan özel ve kamu

örgütlenmesi için seçilen örgütlerden elde edilen analizlerden önemli sonuçların elde edilmesi beklenmektedir.

Bu araştırma, bazı temel varsayımlar ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılımda bulunanların tamamının anket sorularını doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içtenlikle yanıt verdikleri kabul edilmiştir. Bunun yanında, örneklem içinde yer alan örgütlerin, araştırmanın gerçekleştiği evrenin özelliklerini taşıdığı varsayılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, çalışma evreni, örneklem büyüklüğü ve veri toplama aracının geliştirilmesine ilişkin açıklamara yer verilmiştir.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma, liderlik ve inovasyon gibi modern yönetim başlıklarını konu edinen dünyanın en prestijli iş ve yönetim dergilerinden birisinin Türkiye edisyonunun aboneleri olan, özel sektörde bulunan işletmelerin çalışan ve yöneticileri ile öğrenen örgüt yapısını, araştırma faaliyetlerini önemseyen, takım yapılanmasını kendi içinde barındıran kamu adına faaliyet gösteren bir kurumun yönetici ve çalışanlarına uygulanmıştır. Bu şekilde, personel güçlendirme ve örgütsel destek uygulamalarını kendi yönetim anlayışları içinde önceliklendiren söz konusu örgütler için personel güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisinin ölçülebilmesi hedeflenmiştir. Söz konusu işletmeler ile kurumun yaklaşık 6.500 çalışan ve yöneticileri, çalışma evrenini oluşturmaktadır. Anket uygulanacak örneklemin büyüklüğünü belirlemek için, aşağıda yer alan örnek büyüklüğü eşitliğinden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$

Formülde yer alan n = örneklem büyüklüğünü, N = evren büyüklüğünü, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşmeme olasılığını, Z= % (1-α)

düzeyinde Z test değerini, α = önem düzeyini ve d = hata payını ifade etmektedir.⁴⁹⁶ Mümkün olan en büyük örneklem büyüklüğü ile çalışabilmek adına formülde P ve Q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. % 5 önem düzeyinde $Z=1,96$ değerine sahiptir. % 5 hata payı düzeyinde, minimum örneklem büyüklüğü yaklaşık 384 olarak hesaplanmıştır. ($n \approx 384$). Bir başka ifadeyle, araştırmada hedeflenen minimum örneklem büyüklüğü 384' tür.

4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Tez için yapılan araştırmaya ilişkin olarak gerekli verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel destek ile yaratıcılık ilişkisi hakkında gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra uygulanacak anket formu oluşturulmuştur. Anket formu hazırlanırken, mümkün olduğunca literatürde kabul görmüş, sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve daha önceki çalışmalarda test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket uygulaması, beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan ankette, literatürde genel kabul görmüş kurallara riayet edilmiştir. Anket uygulamasında, katılımcıların kendilerine sorulan sorulara katılma derecesi, aşağıdaki sıralanan beş şıktan birinin seçilmesi ile tespit edilmeye çalışılmıştır:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Anket dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgilerin toplandığı bölümdür. Katılımcının cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durumu, bulunduğu kurumdaki görev süresi ve mevcut pozisyonuna ilişkin sorularla demografik özellikler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Sonraki bölümlerde, sorulara katılımcının likert ölçeğine göre cevap vermesi beklenmektedir. İkinci bölüm, personel güçlendirme ile ilgili yargıları kapsamaktadır. Ankete katılanların örgütteki personel güçlendirme algısı ve desteğinin ölçülmeye

⁴⁹⁶

Erkan Oktay, Üstün Özen ve Ömer Alkan, “Kredi Kartı Sahipliğinde Etkili Olan Faktörlerin Araştırılması: Erzurum Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24(2), 2009, s.13

çalışıldığı bu bölüm iki alt kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümün ilk on iki sorusu personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu ölçmeye çalışmaktadır. Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan anketten alınan bu sorularla güçlendirmenin dört boyutu olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda ise sorulan on sekiz soruyla personel güçlendirmeyi etkileyen sosyal ve yapısal faktörler ölçülmeye çalışılmıştır.⁴⁹⁷ Sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara ve bilgiye erişim gibi faktörleri ölçmeye yarayan, Spreitzer (1997) ve Zanzi (1987) tarafından geliştirilen bu ölçek, Mustafa Fedai Çavuş'un "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama"⁴⁹⁸ konulu doktora tezinden uyarlanarak alınmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise sırasıyla örgütlerdeki yaratıcılığın ve örgütlerin kurumsal desteğinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Yaratıcılık ve örgütlerin yaratıcılığına ilişkin destek ölçekleri ise Zhou ve George (2001) tarafından hazırlanan anketten derlenmiştir.⁴⁹⁹ Bu bölümlerle örgütlerin yaratıcılıkları ve örgütlerin bu faaliyetlere olan desteği irdelenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma, uygulama yapılan her bir örgütün çalışan ve yöneticilerinden elektronik olarak anket verileri toplanarak, yerine getirilmiştir. Belirli bir tarihe kadar cevaplandırılması istenen anket formu, elektronik ortama yüklenilerek, internet üzerinde veriler toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi kullanılması yerine anketi düzenleyenin doğrudan katılımcılarla karşılaşmadığı, örgütlerin her ne sebeple olursa olsun katılımcılar hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadığı, elektronik olarak verilerin toplandığı anket yöntemi seçilmiştir. Katılımcıların birbirleriyle aynı zamanda karşı karşıya gelmediği ve kimlikleri gizli kaldığı için bu yöntem ile olası eğilimlerin ve ön yargıların önüne geçilmesi hedeflenmiştir.⁵⁰⁰

⁴⁹⁷ Spreitzer, 1464-1465

⁴⁹⁸ Çavuş, 205

⁴⁹⁹ Zhou & George, 696

⁵⁰⁰ Şule Özmen ve İhsan Çakmaklı, "İnternet Üzerinden Anket Yoluyla Veri Toplama", http://www.suleozmen.com/teblig_sunumlar/5internet_veri%20toplama.pdf, (Erişim Tarihi:12.06.2020)

Hem kamusal alanda hizmet veren ilgili kurumun çalışanları hem de özel sektörde bulunan söz konusu şirketlerin çalışanlarının oluşturduğu çalışma evreninden 634 kişiden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan anketlerden eksik ve hatalı cevaplandırılanların çıkartılmasıyla 548 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı hedeflenen 384 sayısından oldukça fazladır.

Araştırmada yer alan anketin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ardından hipotezler test edilmiştir. Tüm bu testler SPSS 17.0 programından faydalananarak gerçekleştirilmiştir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılımda bulunan çalışan ve yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda detaylı bir biçimde gösterilmiştir. Tablo 4.1’ de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 63,5’ i erkek iken, %36,5’i ise kadınlardan oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların %13,9’ u 21-30 yaş aralığında, % 46,2’ si 31-40, % 27,5’ i 41-50 ve %12,4’ ü ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde büyük kısmının (%70’ inden fazlası) 31-50 yaş grubunda bulunduğu görülmektedir. Cevaplayanların eğitim durumuna bakıldığında, çok büyük bir kısmının lisans ya da lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılımda bulunanların sadece % 2,4’ü lise ve dengi mezunu iken % 4,2’ si de yüksekokul mezunudur. Bununla birlikte katılımcıların neredeyse yarısı (% 49,4’ ü) üniversite mezunu iken % 44’ ü ise lisansüstü mezunudur. Ankete cevap veren 548 katılımcının 158’ i bekâr (%28,8), 390’ ı evlidir (% 71,2). Araştırmaya katılanların kurumlarındaki görev sürelerine de demografik değişkenler arasında yer verilmiştir. Katılımcıların % 26,6’ sının mevcut kurum ve kuruluşlarında beş yıldan az görevde bulundukları, % 20,1’ inin 6-10 yıl arası, %23,9’ unun 11-15 yıl arası, %15,9’ unun 16-20 yıl arası görev süresine sahip oldukları, %13,5’ nin ise 20 yıldan fazla görevde bulundukları anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların birbirlerine yakın oranlarda çalışan ve yönetici oldukları görülmektedir. 548 katılımcının 245 tanesi (44,7’ si) yönetici iken 303 tanesi ise (%55,3) çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	300	63,5
Kadın	248	36,5
Toplam	548	100
Yaş		
21-30	76	13,9
31-40	253	46,2
41-50	151	27,5
51 yaş ve üzeri	68	12,4
Toplam	548	100
Eğitim		
Lise ve Dengi	13	2,4
Yüksekokul	23	4,2
Üniversite	271	49,4
Lisansüstü	241	44
Toplam	548	100
Medeni Durum		
Bekâr	158	28,8
Evli	390	71,2
Toplam	548	100
Görev Süresi		
5 Yıldan az	146	26,6
6-10	110	20,1
11-15	131	23,9
16-20	87	15,9
20 Yıldan fazla	74	13,5
Toplam	548	100
Konumu		
Yönetici	245	44,7
Çalışan	303	55,3
Toplam	548	100

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenin bulunduğu ölçeğin daha net ve öz anlaşılabilmesi için asgari sayıdaki faktöre indirgemeyi amaçlayan analiz tekniğidir. Ölçekte bulunan herhangi bir maddeye ilişkin faktör yük değerinin düşük olması, söz konusu maddenin faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, faktör yükleri 0,30'un

altında olan maddelerin ölçek içinde dikkate alınmayarak, ölçekten atılması gerekmektedir.⁵⁰¹

Anket çalışmasına ait personel güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık ölçeklerindeki maddelere ilişkin analize sırasıyla Tablo 4.2, Tablo 4.3 ve Tablo 4.4’ te yer verilmiştir. Madde analizlerini içeren söz konusu tablolar incelendiğinde, ölçeklerde yer alan tüm maddelerin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonlarının yeterli olduğu yani ölçeklerden çıkartılmasına gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.2. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
Per.Güc.1	4,34	,811	103,11	,505	,896
Per.Güc.2	4,22	,882	103,23	,542	,895
Per.Güc.3	4,21	,927	103,25	,576	,895
Per.Güc.4	4,45	,732	103,01	,320	,899
Per.Güc.5	4,62	,647	102,84	,332	,899
Per.Güc.6	4,37	,741	103,09	,317	,899
Per.Güc.7	3,80	1,065	103,66	,611	,894
Per.Güc.8	3,78	1,051	103,68	,549	,895
Per.Güc.9	3,54	1,094	103,92	,647	,893
Per.Güc.10	3,78	2,524	103,68	,312	,909
Per.Güc.11	3,46	1,149	109,99	,629	,893
Per.Güc.12	3,54	1,171	103,92	,637	,893
Per.Güc.13	3,75	1,020	103,71	,550	,895
Per.Güc.14	3,56	1,124	103,90	,682	,892
Per.Güc.15	3,78	,920	103,68	,573	,895
Per.Güc.16	3,79	,912	103,66	,585	,895
Per.Güc.17	2,87	1,229	104,59	,622	,893
Per.Güc.18	2,74	1,206	104,72	,621	,893
Per.Güc.19	2,84	1,539	104,61	,394	,910
Per.Güc.20	2,84	1,218	104,62	,661	,892
Per.Güc.21	3,25	1,188	104,21	,691	,892
Per.Güc.22	3,04	1,280	104,42	,386	,907
Per.Güc.23	3,01	1,191	104,45	,327	,905
Per.Güc.24	3,15	1,209	104,31	,425	,903
Per.Güc.25	3,26	1,118	104,20	,649	,893
Per.Güc.26	3,16	1,090	104,30	,671	,893
Per.Güc.27	3,52	1,054	103,94	,624	,894
Per.Güc.28	3,73	1,010	103,72	,631	,894
Per.Güc.29	3,52	1,122	103,94	,634	,893
Per.Güc.30	3,52	1,102	103,94	,671	,893

⁵⁰¹

A.S. Beavers, J. W. Lounsbury, J. K. Richards, Schuyler W. Huck, Gary J. Skolits ve Shelley L. Esquivel, “Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research”, Practical Assessment, Research and Evaluation, 2013

Tablo 4.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
Örg.Des.44	3,06	1,23	40,24	,830	,881
Örg.Des.45	3,26	1,18	40,04	,766	,885
Örg.Des.46	2,65	1,29	40,65	,747	,885
Örg.Des.47	2,83	1,24	40,47	,776	,884
Örg.Des.48	3,13	1,29	40,17	,569	,892
Örg.Des.49	3,03	1,18	40,27	,509	,895
Örg.Des.50	3,71	2,06	39,59	,362	,919
Örg.Des.51	3,16	,95	40,14	,301	,904
Örg.Des.52	3,03	1,13	40,27	,640	,890
Örg.Des.53	3,14	1,06	40,16	,593	,892
Örg.Des.54	3,07	1,08	40,22	,734	,887
Örg.Des.55	3,39	1,17	39,91	,554	,893
Örg.Des.56	2,91	1,22	40,38	,634	,890
Örg.Des.57	2,94	1,19	40,36	,777	,884

Tablo 4.4. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
Yar.31	3,27	1,06	38,61	,802	,938
Yar.32	3,15	1,12	38,74	,799	,937
Yar.33	3,39	1,11	38,50	,774	,938
Yar.34	3,37	1,10	38,52	,779	,938
Yar.35	3,02	1,18	38,87	,807	,937
Yar.36	2,69	1,23	39,19	,645	,943
Yar.37	3,24	1,12	38,64	,734	,939
Yar.38	3,61	1,02	38,27	,586	,944
Yar.39	3,19	1,07	38,69	,785	,938
Yar.40	3,25	1,03	38,63	,665	,941
Yar.41	3,24	1,04	38,64	,762	,939
Yar.42	3,23	1,33	38,65	,577	,945
Yar.43	3,23	1,04	38,66	,822	,937

Araştırmaya ilişkin anketin personel güçlendirme bölümü, personel güçlendirmenin psikolojik boyutu ile sosyal ve yapısal faktörlerinden oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme boyutu anlam, yetenek, yetkinlik ve etki alt boyutlarından oluşmaktadır. Personel güçlendirmeyi etkileyen sosyal ve yapısal faktörlerin ise sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara ve bilgiye erişim olmak üzere beş boyuttan oluştuğu görülmektedir. Örgütsel destek değişkeni, çalışan desteği ve çalışanlara doğru olan geri bildirim faktörlerinden oluştuğu görülmektedir. Yaratıcılık ölçeği ise yaratıcılık faktöründen oluşmaktadır.

Tablo 4.5. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Psikolojik Güçlendirme			Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme				
	Anlam ve Yetenek	Yetkinlik	Etki	Sosyo- Politik Destek	Katılımcı Örgüt İklimi	Rol Belirsizliği	Kaynaklara Erişim	Bilgiye Erişim
Per.Güç.1	0,834							
Per.Güç.2	0,886							
Per.Güç.3	0,859							
Per.Güç.4	0,786							
Per.Güç.5	0,809							
Per.Güç.6	0,767							
Per.Güç.7		0,760						
Per.Güç.8		0,737						
Per.Güç.9		0,780						
Per.Güç.10			0,326					
Per.Güç.11			0,660					
Per.Güç.12			0,628					
Per.Güç.13				0,665				
Per.Güç.14				0,652				
Per.Güç.15				0,845				
Per.Güç.16				0,831				
Per.Güç.17					0,816			
Per.Güç.18					0,848			
Per.Güç.19					0,682			
Per.Güç.20					0,781			
Per.Güç.21					0,741			
Per.Güç.22						0,736		
Per.Güç.23						0,516		
Per.Güç.24						0,704		
Per.Güç.25							0,533	
Per.Güç.26							0,671	
Per.Güç.27							0,698	
Per.Güç.28								0,772
Per.Güç.29								0,786
Per.Güç.30								0,688

Tablo 4.6. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Yaratıcılığa Örgütsel Destek	
	Örgütsel Destek Algısı	Geribildirim
Örg.Des.44		0,737
Örg.Des.45		0,696
Örg.Des.46		0,682
Örg.Des.47		0,722
Örg.Des.48		0,616
Örg.Des.49		0,665
Örg.Des.50		0,361
Örg.Des.51		0,520
Örg.Des.52		0,599
Örg.Des.53		0,538
Örg.Des.54		0,719
Örg.Des.55		0,482
Örg.Des.56		0,584
Örg.Des.57		0,756

Tablo 4.7. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Yaratıcılık
Yar.31	0,759
Yar.32	0,787
Yar.33	0,759
Yar.34	0,774
Yar.35	0,773
Yar.36	0,497
Yar.37	0,625
Yar.38	0,467
Yar.39	0,680
Yar.40	0,781
Yar.41	0,795
Yar.42	0,642
Yar.43	0,760

Katılımcılara uygulanan anket çalışmasına ilişkin faktör analizi sonucunda ise şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Anketin ilk 12 sorusunda değerlendirilen ve Spreitzer (1995)' den alınan personel güçlendirmenin psikolojik boyutunun faktör analizi sonucunda anlam ve yetenek faktörlerinin tek bir faktör olduğu ve anlam ve yetenek, yetkinlik ile etki olmak üzere 3 faktörden oluştuğu sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Anketin 13. ile 30. soruları arasındaki 18 sorunun oluşturduğu ve Spreitzer (1997) ve Zanzi (1987)'den alınan sosyal ve yapısal faktörleri ölçmeye çalışan bölüme verilen cevapların faktör analizi sonucunda literatüre paralel olarak beş faktörden oluştuğu görülmektedir.
- Anketin üçüncü bölümünde 31. ile 43. soruları arasındaki 13 sorudan oluşan ve Zhou ve George (2001)' den alınan yaratıcılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda söz konusu değişkenin tek faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu değişkeni temsil eden faktör ise yaratıcılık faktörüdür.
- Anketin dördüncü bölümünü oluşturan ve Zhou ve George (2001)' den alınan örgütsel destek değişkeninin, faktör analizi sonucunda iki faktörden oluştuğu görülmektedir. Kurumsal desteği temsil eden iki faktör ise örgüt çalışanlarının desteğini ifade eden çalışan desteği ile çalışanlara sağlanan faydalı geri bildirimi temsil eden geri bildirim faktörleridir.

Faktör analizine tabi tutulan araştırma, çalışmanın iki bağımsız değişkeni olan personel güçlendirme ve örgütsel destek ile bağımlı değişkeni olan yaratıcılık faktörlerinin her birinin alt faktörleri ile birlikte sahip oldukları faktör yükleri, Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7' de gösterilmektedir.

4.5.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Anketin Spreitzer (1995), Spreitzer (1997) ve Zanzi (1987)'den alınan personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi öncesi geçerlilik analizi yapılmıştır. Tablo 4.8' de görüldüğü üzere, KMO ve Barlett testi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçütü değeri, hem psikolojik güçlendirme faktörü için (0,843) hem de personel güçlendirmenin sosyal-yapısal faktörleri için (0,906) olması gereken minimum

değerden (0,60) oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durum, personel güçlendirme ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8. Personel Güçlendirme Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi

Psikolojik Güçlendirme Faktörünün KMO ve Barlett Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü			0,843
Yaklaşık Ki Kare			4413,991
Bartlett Küresellik Testi	df		66
	Anlamlılık		,000
Personel Güçlendirmenin Sosyal ve Yapısal Faktörlerinin KMO ve Barlett Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü			0,906
Yaklaşık Ki Kare			5666,866
Bartlett Küresellik Testi	df		153
	Anlamlılık		,000

Faktör analizi ile psikolojik güçlendirme faktörü için 3, sosyal-yapısal güçlendirme için ise 5 olmak üzere toplam 8 faktörlü bir bağımsız değişken yapısı elde edilmektedir. Geçerlilik analizi olumlu bulunan personel güçlendirme ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı, yani Cronbach Alpha katsayısına bakılarak ölçeğin tutarlılığı kontrol edilecektir.

Güvenirlik, bir ölçüm aracı ile herhangi bir değişkenin aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde benzer sonuçların sağlanması olup, 0 ile 1 arasında bir değer ile ifade edilmektedir.⁵⁰² Araştırmanın güvenilirlik değerlendirilmesi için cronbach alfa yöntemi kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer almakta olan alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik yükselmektedir. Çalışmada kullanılan ankete ilişkin değişkenlerin cronbach alfa katsayıları Tablo.4.9' da görülmektedir.

Tablo 4.9 incelendiğinde, personel güçlendirme ölçeğini oluşturan hem psikolojik güçlendirme hem de sosyal-yapısal güçlendirme faktörünün alfa istatistiğinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. Bu sonuçla, personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik istatistiği olumlu ve iç tutarlılığı yüksek olduğu için ölçeğin iç tutarlılığını

⁵⁰²

Streiner, D.L, Norman, G.R., Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use, Oxford University Press, 1992

yükseltecek herhangi bir maddeye gerek olmaksızın maddelerin aynen korunması gerektiği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.9. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Faktör	İlgili Anket Sorusu	Cronbach Alpha Değeri
Psikolojik Güçlendirme Faktörü		
Anlam ve Yetenek	Per.Güc.1	0,844
	Per.Güc.2	
	Per.Güc.3	
	Per.Güc.4	
	Per.Güc.5	
	Per.Güc.6	
Yetkinlik	Per.Güc.7	
	Per.Güc.8	
	Per.Güc.9	
Etki	Per.Güc.10	
	Per.Güc.11	
	Per.Güc.12	
Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme Faktörü		
Sosyo-Politik Destek	Per.Güc.13	0,870
	Per.Güc.14	
	Per.Güc.15	
	Per.Güc.16	
Katılımcı Örgüt İklimi	Per.Güc.17	
	Per.Güc.18	
	Per.Güc.19	
	Per.Güc.20	
	Per.Güc.21	
Rol Belirsizliği	Per.Güc.22	
	Per.Güc.23	
	Per.Güc.24	
Kaynaklara Erişim	Per.Güc.25	
	Per.Güc.26	
	Per.Güc.27	
Bilgiye Erişim	Per.Güc.28	
	Per.Güc.29	
	Per.Güc.30	

4.5.2.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel destek ölçeği Zhou ve George (2001)' den alıntı yapılarak hazırlanmıştır. Faktör analizi öncesinde KMO ve Barlett testine tabi tutularak örneklemin yeterlilik ölçütü araştırılmıştır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü değeri 0,909 gibi oldukça yüksek bir değere sahip olduğu için söz konusu verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüş, faktör analizinin sonucunda geçerliliği ortaya koyulmuştur. KMO ve Barlett testine ilişkin uygunluk ölçütü ve anlamlılık değerleri Tablo 4.10' da özetlenmektedir.

Tablo 4.10. Örgütsel Destek Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,909
Yaklaşık Ki Kare		4602,431
Bartlett Küresellik Testi	df	91
Anlamlılık		,000

Tablo 4.11 incelendiğinde, örgütsel yaratıcılığa verilen örgütsel destek ölçeğini oluşturan faktörlerin alfa istatistiğinin (0,899) oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. Bu sonuçla örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik istatistiğinin olumlu olduğu ve iç tutarlılığı yüksek olduğu için ölçeğin iç tutarlılığını yükseltecek herhangi bir maddeye gerek olmaksızın maddelerin aynen korunması gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Faktör	İlgili Anket Sorusu	Cronbach Alpha Değeri
Yaratıcılığa Örgütsel Destek		
Örgütsel Destek Algısı ve Geribildirim	Örg.Des.44	0,899
	Örg.Des.45	
	Örg.Des.46	
	Örg.Des.47	
	Örg.Des.48	
	Örg.Des.49	
	Örg.Des.50	
	Örg.Des.51	
	Örg.Des.52	
	Örg.Des.53	
	Örg.Des.54	
	Örg.Des.55	
	Örg.Des.56	
	Örg.Des.57	

4.5.2.3. Yaratıcılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Yaratıcılık ölçeği Zhou ve George (2001)' den alıntı yapılarak hazırlanmıştır. Faktör analizi öncesinde KMO ve Barlett testine tabi tutularak örneklemin yeterlilik ölçütü araştırılmıştır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü değeri, 0,936 gibi oldukça yüksek bir değere sahip olduğu için söz konusu verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüş, faktör analizinin sonucunda geçerliliği ortaya konulmuştur. KMO ve Barlett testine ilişkin uygunluk ölçütü ve anlamlılık değerleri, Tablo 4.12' de özetlenmektedir.

Tablo 4.12. Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,936
Yaklaşık Ki Kare		2543,499
Bartlett Küresellik Testi	df	78
Anlamlılık		,000

Tablo 4.13 incelendiğinde, yaratıcılık ölçeğini oluşturan faktörlerin alfa istatistiğinin (0,944) oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. Bu sonuçla, yaratıcılık ölçeğine ilişkin güvenirlik istatistiğinin olumlu olduğu ve iç tutarlılığı yüksek olduğu için ölçeğin iç tutarlılığını yükseltecek herhangi bir maddeye gerek olmaksızın maddelerin aynen korunması gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13. Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Faktör	İlgili Anket Sorusu	Cronbach Alpha Değeri
Yaratıcılık	Yar.31	0,944
	Yar.32	
	Yar.33	
	Yar.34	
	Yar.35	
	Yar.36	
	Yar.37	
	Yar.38	
	Yar.39	
	Yar.40	
	Yar.41	
	Yar.42	
	Yar.43	

4.5.3. Araştırmaya İlişkin Korelasyon Analizi

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki, pearson korelasyon katsayısı ile gösterilmektedir. Personel güçlendirme ve kurumsal desteğin yaratıcılık ile olan ilişkisi Tablo 4.14’ te gösterilmektedir. Korelasyon analiz tablosuna bakıldığında, psikolojik ve sosyal-yapısal güçlendirme boyutlarını içeren personel güçlendirme ve kurumsal desteğin yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak hem personel güçlendirme hem de örgütsel destek düzeyi arttıkça örgütte yaratıcılık düzeyi de artmaktadır.

Tablo 4.14. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Anlam ve Yetenek	Yetkinlik	Etki	Sosyo-Politik Destek	Katılımcı Örgüt İklimi	Rol Belirsizliği	Kaynaklara Erişim	Bilgiye Erişim	Örgütsel Destek	Yaratıcılık
Anlam ve Yetenek	1,00									
Yetkinlik	,465(**)									
Etki	,415(**)	,644(**)								
Sosyo-Politik Destek	,383(**)	,355(**)	,389(**)							
Katılımcı Örgüt İklimi	,268(**)	,401(**)	,399(**)	,521(**)						
Rol Belirsizliği	-,009	-,094(*)	-,125(**)	-,004	,013					
Kaynaklara Erişim	,355(**)	,423(**)	,368(**)	,625(**)	,609(**)	,014				
Bilgiye Erişim	,428(**)	,384(**)	,331(**)	,564(**)	,572(**)	,046	,664(**)			
Örgütsel Destek	,290(**)	,432(**)	,367(**)	,581(**)	,708(**)	,032	,720(**)	,650(**)		
Yaratıcılık	,326(**)	,435(**)	,376(**)	,627(**)	,729(**)	,012	,751(**)	,692(**)	,845(**)	1,00

(*) p < 0,05, (**) p < 0,01

Personel güçlendirmenin iki alt faktörü olan psikolojik güçlendirme ile sosyal-yapısal güçlendirme faktörleri ve kurumsal desteğin yaratıcılık ile anlamlı bir pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme faktörüne göre sosyal-yapısal güçlendirme faktörünün yaratıcılığa olan etkisinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal-yapısal güçlendirme faktörünün, rol belirsizliği dışında tüm alt faktörlerinin yaratıcılıkla ilişkisinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği alt faktörünün ise yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkiliye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal desteğin yaratıcılık ile oldukça yüksek ve anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu (0,845) Tablo 4.14' ten anlaşılmaktadır. Örgüt içinde yaratıcılığa olan destek düzeyi ne kadar fazla olursa yaratıcılık düzeyinin de o denli fazla olacağı ortaya çıkmaktadır.

4.5.4. Araştırmaya İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Ölçeklere ilişkin yapılan analizlerin ardından, normalliklerin varlığı araştırılmıştır. Normallik araştırması, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayı değerlerine bakılarak yapılmıştır. Ölçeklere ait maddelerin normal dağılımdan önemli bir sapma göstermemesi için skewness ve kurtosis değerlerinin -1,5 ile 1,5 aralığında bulunması gerekmektedir.⁵⁰³

Tablo 4.15'te araştırmaya ait ölçeklerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine yer verilmiştir. Ölçeklerin her birinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 sınırları arasında olması nedeniyle araştırmaya ait ölçeklerin normallik dağılımı gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.15. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	$\bar{X}$	Std.Sapma	Skewness	Kurtosis
Personel Güçlendirme	548	3,58	,58	-,417	,861
Örgütsel Destek	548	3,14	,81	-,046	-,291
Yaratıcılık	548	3,09	,88	-,237	-,284

Araştırmaya ilişkin olarak sunulan hipotezler, regresyon analizi vasıtasıyla test edilmiştir. Regresyon analizi ile birlikte kamu ve özel sektörlerden katılımcılara ilişkin yapılan çalışmanın bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin boyutu ortaya çıkarılmıştır.

Ortaya konulan her bir hipotez, regresyon analizleri ile test edilip kabul ya da reddedilecektir. Regresyon analizi yapılan her bir denklemin β katsayıları, R^2 değerinde gözlenen değişim ve istatistiki açıdan anlamlılığı ifade eden F değerleri ile hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceği belirlenmiştir. Öne sürülen hipotezlere ilişkin olarak yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

⁵⁰³

B. G. Tabachnick ve L. S. Fidell, "Using Multivariate Statistics", Boston: Allyn and Bacon, 2013

4.5.4.1 Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık İlişkisi

Anket uygulaması verilerine ilişkin olarak, öncelikle personel güçlendirme ve örgütlerin örgütsel destek değişkenlerinin yaratıcılık bağımlı değişkeni ile olan ilişkisinin analizi yapılacaktır.

Personel güçlendirme ve örgütsel destek ile yaratıcılık arasındaki regresyon analiz sonuçları Tablo 4.16' da yer almaktadır. Modelin F değeri ve anlam (sig.) değeri göz önüne alındığında modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin düzeltilmiş R^2 değerine (0,759) bakıldığında ise söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni olan yaratıcılıktaki değişimin % 76' sını açıkladığı anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme değişkeni açısından bakıldığında, Tablo 4.16' ya göre katılımcıların vermiş oldukları cevapların analizi sonucu, personel güçlendirme değişkeninin yaratıcılığı etkileme derecesinin 0,317 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütlerde personel güçlendirme yaratıcılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Başka bir ifadeye göre H_1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Personel güçlendirmenin örgütte uygulanması ile birlikte çalışanlara karar verme gücünün devredilmesi ya da bu güce katılım söz konusu olacaktır. Bu gücün teslim edilmesi ile kararların daha hızlı verilmesi ve çalışanların otorite sahibi olması sağlanacaktır. Bu şekilde müşterilerin daha mutlu olması ve işletmeye bağlılıkları söz konusu olabilecektir. Sonuç olarak işletmelerin amacına ulaştığı ifade edilebilecektir. Müşterilerin beklentileri değiştiğinde, kararı veren ya da karar mekanizması içinde olan müşteri ile temasta olan işi yapan çalışan, değişime, yeni fikirlere ve yeni ürünlere ihtiyaç olduğunu görecektir. Böylece yenilik gerekliliği personel güçlendirilmesi ile daha hızlı farkedileceği için yenilik de daha hızlı elde edilebilecektir. Dolayısıyla personel güçlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Personel güçlendirmenin yaratıcılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olması, güçlendirme ile yenilikçi davranışlar arasında pozitif ilişki sonucunu gösteren Spreitzer (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmayı desteklemektedir. Benzer şekilde, örgütsel yaratıcılık ile güçlendirme boyutları arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit eden Çekmecelioğlu ve Özbağ (2016) ile aynı sonuca ulaşmıştır. Kerse ve Karabey (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. E-ticaret sektöründe çalışanlar üzerinde yaratıcılık ile güçlendirmenin arasındaki pozitif ilişkinin varlığını tespit eden Hahm (2018) tarafından yapılan çalışma ile de uyumludur. Genel

olarak, literatürde mevcut bulunan çalışmalar, yaratıcılık ve güçlendirme ilişkisini desteklemektedir.

Anketlerden alınan sonuçlara göre % 95 anlamlılık düzeyinde, örgütsel destek değişkeninin yaratıcılığı etkileme derecesi 0,612 olarak hesaplanmaktadır. Bu sonuç H_2 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Örgütsel destek düzeyi yaratıcılığı olumlu etkilemektedir.

Örgütte yaşanabilecek memnuniyetsizlikler karşısında pasif bir şekilde bu duruma karşı kayıtsız kalmak yerine aktif bir şekilde cevap verdiklerinde, çalışanlar gelişim ve yeniliğe ulaşabileceklerdir. Hem yapıcı hem de aktif bir şekilde tepki vermenin yolu, çalışanın sesini çıkarmasından geçmektedir. Bu durum, çalışanların işe ilişkin memnuniyetsizliklerini değişim için pozitif bir isteğe dönüştürmekle kalmaz aynı zamanda mevcut problemleri düzeltmeye ve ilerlemenin sağlanmasına yardımcı olacaktır.⁵⁰⁴ Çalışanların seslerini çıkarması, “yeni yolların önerilmesi” ve “gelişim sağlanmasına yönelik önerilerde bulunma” gibi yaratıcı olmanın tanımını özetleyen davranışları içermektedir.

Örgütsel destek, çalışanların iş arkadaşlarından gelen faydalı geribildirim ile meslektaşlarının yardım ve desteklerini içermektedir. İş arkadaşları tarafından sağlanan, işe dair gelişimi sağlayacak olan değerli bilgidir. Böylece meslektaşlardan sağlanan faydalı geribildirim ile çalışanların yaratıcılığa ilişkin algıları olumlu etkilenecektir. Bu durum, çalışana iş arkadaşlarının gelişim ve değişim yönünde istekli olduklarına dair bir işaret verecektir. Dolayısıyla çalışan, yenilik yönünde atılacak adımları kurumun olumlu karşılayacağına dair destek algısına sahip olacaktır. Sonuç olarak, bu koşullar çalışanı işine ilişkin yeni yollar aramasına, yeni ve yararlı fikirleri oluşturmaya yöneltecektir.

Faydalı geribildirim yanında çalışanlara kurum içinde meslektaşlarının uzmanlıkları hakkında destek olması da kurumsal desteğin bir unsuru olarak gösterilmektedir. Bilgi ve uzmanlık paylaşımı, yeni fikirlerin elde edilmesi adına teşvik edici ve destekleyici olacaktır. Çalışanlar, yaratıcılıkla ilgili olarak kurumdan destek

⁵⁰⁴

Alber O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations and States*, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1970

gördükleri algısında olurlarsa, değişime ilişkin fikir ve önerilerinin kurum tarafından önemsendiğini düşünmektedir.⁵⁰⁵

Örgütsel destek düzeyinin yaratıcılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi, Cummings (1965), Amabile vd. (1996) ile Zhou ve George (2001) çalışmalarında elde edilen sonucu destekler şekildedir. Örgüt içinde iş arkadaşlarından faydalı geribildirimlerin alınması, onların bilgi ve uzmanlıklarının paylaşılması anlamına gelen örgütsel destek örgütte yaratıcılığı olumlu olarak etkilemektedir.

⁵⁰⁵

Jing Zhou ve Jennifer M.George, “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouragement the Expresion of Voice”, *Academy of Management Journal*, 44(4), 2001, 683-686

Tablo 4.16. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık Değişkeni İlişkisi

Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson
1	0,872 ^a	0,760	0,759	0,42998	1,836

a.Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per. Güç.

b.Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

ANOVA^a

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	311,368	2	155,684	842,084	,000^b
	Artık	98,171	531	0,185		
	Toplam	409,539	533			

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

b. Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per. Güç.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	-0,527	0,118		-4,477	,000
Per. Güç	0,477	0,047	0,317	10,130	,000
Kur. Des.	0,657	0,034	0,612	19,584	,000

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

4.5.4.2 Kamu-Özel Sektör Açısından Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek ile Yaratıcılık İlişkisi

Araştırma sonucunda hem yaratıcılığa verilen örgütsel desteğin hem de personel güçlendirme değişkeninin yaratıcılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma içerisinde verilerin derlendiği örneklem kamu ve özel sektör olarak ayrılmış durumdadır. Kamu ve özel sektördeki bu ilişkiye ilişkin kıyaslamaya bu bölümde yer verilecektir.

Tablo 4.17. Kamuda Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık İlişkisi

Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson
1	0,873 ^a	0,763	0,761	0,40693	1,822

a.Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per.Güç.

b.Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

ANOVA^a

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	117,258	2	58,629	354,064	,000^b
	Artık	36,430	220	0,166		
	Toplam	153,688	222			

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

b. Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per. Güç.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	-0,468	0,155		-4,477	,000
Per. Güç	0,466	0,065	0,344	10,130	,000
Kur. Des.	0,662	0,053	0,591	19,584	,000

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

Tablo 4.17’ de görüldüğü üzere kamuda mevcut bulunan örgütler için oluşturulan modelin F değerine ve anlamlılık boyutuna bakıldığında, modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin düzeltilmiş R^2 değerine göre kamu için oluşturulan söz konusu modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenin % 76’ sını açıkladığı görülmektedir.

% 95 anlamlılık düzeyinde, kamuda bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığı etkileme derecesi 0,591 olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Pozitif olarak ortaya çıkan bu etkileme derecesi, bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ifade emektedir. Yani kamuda bulunan örgütlerde örgütsel destek düzeyi arttıkça, örgütte oluşan yaratıcılığın artacağı anlamı çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, kamuda örgütlerin örgütsel destek düzeyi yaratıcılığı olumlu etkilemektedir.

Aynı anlamlılık düzeyinde kamuda bulunan örgütler için personel güçlendirme değişkeninin yaratıcılığı etkileme derecesi ise 0,344 olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin de pozitif olması, personel güçlendirmenin yaratıcılığı olumlu olarak etkilediği anlamına gelmektedir. Kamuda örgütlerde personel güçlendirme faaliyeti arttıkça yaratıcılığın da artacağı görülmektedir.

Tablo 4.18. Özel Sektörde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Değişkenleri ile Yaratıcılık İlişkisi

Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
1	0,870 ^a	0,758	0,756	0,44579

a.Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per.Güç.

ANOVA^a

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	191,392	2	95,696	481,536	,000 ^b
	Artık	61,209	308	0,199		
	Toplam	252,601	310			

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

b. Bağımsız Değişkenler: Kur. Destek, Per. Güç.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	-0,663	0,183		-3,622	,000
Per. Güç	0,518	0,071	0,309	7,316	,000
Kur. Des.	0,644	0,044	0,615	14,538	,000

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcılık

Bu ilişkinin özel sektörde nasıl gerçekleştiğini göstermek için ise Tablo 4.18' in incelenmesi gerekecektir. Tablo 4.18 incelendiğinde, özel sektördeki örgütlerdeki personel güçlendirme ve yaratıcılığa verilen destek ile yaratıcılık ilişkisinin var olduğu modelin F değerine ve anlamlılık boyutuna bakıldığında, modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin düzeltilmiş R² değerine göre özel sektör için oluşturulan söz konusu modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenin yaklaşık % 76' sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.18’ de görülen model için % 95 anlamlılık düzeyinde, özel sektörde bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığı etkileme derecesinin 0,615 olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Pozitif olarak ortaya çıkan bu etkileme derecesi, bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ifade etmektedir. Özel sektörde bulunan örgütlerde, örgütsel destek düzeyi arttıkça örgütte oluşan yaratıcılığın artacağı anlamı çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, özel sektörde örgütlerin örgütsel destek düzeyi yaratıcılığı olumlu etkilemektedir.

Özel sektörde bulunan örgütler için % 95 anlamlılık düzeyinde, personel güçlendirme değişkeninin yaratıcılığı etkileme derecesinin ise 0,309 olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin de pozitif olması, personel güçlendirmenin yaratıcılığı olumlu olarak etkilediği anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre özel sektörde bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyi arttıkça yaratıcılığın da artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.17 ve Tablo 4.18 incelendiğinde, hem kamu hem de özel sektörde personel güçlendirme ve örgütlerin örgütsel destek değişkeninin yaratıcılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özel sektörde bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığı etkileme derecesinin (0,615) kamuda bulunan örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığı etkileme derecesinden (0,591) fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte, H₃ hipotezimiz kabul edilmektedir.

Özel sektörde bulunan işletmelerin kamu kurum ve kuruluşlarına göre daha yatay yapıda örgütlenmesi, karar sürecinin daha hızlı olmasını beraberinde getirmektedir. Böylece kurumsal desteğin özel sektörde daha etkin ve fazla algılanması, beklenebilecek bir durumdur. Dolayısıyla genellikle daha merkeziyetçi bir yapıya sahip kamuya göre özel sektörde kurumsal desteğin yaratıcılığı etkileyebilme derecesinin daha fazla olacağı değerlendirilmektedir.

Kamudaki hiyerarşik ve merkeziyetçi yapı nedeniyle kurumsal desteğin yaratıcılığı özel sektörde daha fazla etkilemesi, Sargut (1996) ve Gümüşsuyu (2004)’ nun çalışmaları ile uyumlu bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Kamunun mevcut örgüt yapısı nedeniyle örgütsel destek yaratıcılığı özel sektör örgütlenmesinde daha fazla olumlu etkilemektedir. Fidan ve Öztürk’ün çalışmalarında elde edilen sonuçla da paralellik teşkil etmektedir.

Her iki tabloda, personel güçlendirmenin yaratıcılıkla olan ilişkisi incelendiğinde, kamu-özel sektörde bulunan örgütlerde her iki değişken ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte kamu sektöründe bulunan örgütlerde, personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkileme derecesinin (0,344) özel sektörde bulunan örgütlerdeki personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkileme derecesinden (0,309) fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle bu sonuç H_4 hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir.

Çalışmada örneklem içinde yer alan kamu kurumunun çalışanlarına eğitim olanaklarını yeterince sunması, takım yapılanmasından faydalanması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak sağlaması, ilgili katılımcıların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı değerlendirilmektedir. Bağlılığın daha fazla olması nedeniyle örneklemde yer alan kurumdaki personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinin özel sektörde yer alan şirketlerdeki personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinden fazla olmasının beklenebilecek bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütlerin örgütsel destek değişkeni ile personel güçlendirme faktörlerinin yaratıcılıkla olan ilişkisinin kamu ya da özel sektör için fark etmeksizin pozitif olduğu görüldü. Bu değişkenlerden hangisinin yaratıcılığı daha fazla etkilediğine yine Tablo 4.17 ile Tablo 4.18’ den elde edilen regresyon analizi sonucundan ulaşılabacaktır. Tablo 4.17’ deki beta değerleri incelendiğinde, kamu sektörü için yaratıcılığa verilen desteğin yaratıcılığı etkileme derecesinin (0,591), personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinden (0,344) fazla olduğu görülmektedir. Tablo 4.18’ deki beta değerlerine bakıldığında ise özel sektördeki örgütler için yaratıcılığa verilen desteğin yaratıcılığı etkileme derecesinin (0,615), personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinden (0,309) fazla olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, hangi sektörde olursa olsun, örgütlerin kurumsal desteğinin yaratıcılığa olan katkısının personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi de kabul edilmektedir.

Örgütlerin kurumsal desteğinin örgütün genetiğinde olan bir husus olması yani örgütte yerleşmiş ve örgüt yapısı ile ilgili bir husus olması nedeniyle söz konusu destek değişkeni, koşula göre öznel bir durum olmaktan ziyade örgütün kültüründen kaynaklanan bir durumdur. İşgörenlerin, üstlerinin kendilerine karşı davranışlarından kaynaklanan güçlendirme algısı ise örgütün genelinde olan bir yaklaşım olabileceği gibi

çalışan ya da yöneticiye özel bir algıdan da kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin kültürlerinden kaynaklı olarak, tüm örgüt nezdinde paylaşılan örgütsel destek inancının yaratıcılık üzerindeki etkisinin, işgören ve yöneticinin algısına göre etkisi değişebilen personel güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisinden fazla olması öngörülebilecek bir sonuçtur.

Örgütsel destek düzeyinin yaratıcılığı etkileme düzeyinin personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme düzeyinden fazla olması, Vong-Pang (2003) ve Hahm (2018)' in çalışmalarını destekler şekildedir. Benzer şekilde Cengiz vd. (2007) ile Sözbilir ve Yeşil (2005)' e ait çalışmaların sonucu ile de uyum göstermektedir.

Örgütlerde güçlendirme ve örgütsel destek değişkeninin yaratıcılık ile ilişkisi ve bu ilişkinin kamu ve özel sektör örgütlenmesinde nasıl gerçekleştiğini konu alan çalışmaya ilişkin hipotezlerin test sonuçları Tablo 4.19' da özetlenmektedir.

Tablo 4.19. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Personel güçlendirme, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Örgütsel destek, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Özel sektörde bulunan örgütlerin örgütsel desteğinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerin örgütsel desteğinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır.	Kabul
Özel sektörde bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır	Red
Örgütsel destek düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden daha fazladır.	Kabul

Araştırma modeline ilişkin olarak beş hipotez test edilmiştir. Genel olarak her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken olan yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmektedir. Bununla birlikte kamu ve özel sektörde bulunan örgütler açısından güçlendirme ve kurumsal desteğin yaratıcılığı etkileme derecesi değişmektedir. Ayrıca sektörden bağımsız olarak örgütlerin kurumsal desteğinin

yaratıcılığı etkileme derecesi personel güçlendirmenin yaratıcılığını etkileme derecesinden daha fazla olduğu tespit edilmektedir.

4.5.5. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, demografik değişkenler tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz neticesinde, demografik değişkenlerin araştırmaya ait değişkenler üzerinde farklılığa sebep olup olmadığı incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, modeldeki değişkenlere ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunursa, söz konusu farkın kaynağı belirlenmeden önce varyansların homojenliği varsayımı Levene metodu ile test edilmiştir. Bu metot ile varyanslar homojen bulunursa LSD testi, varyanslar heterojen bulunursa Games-Howell testi uygulanarak, farkın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.⁵⁰⁶ Çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitimi düzeyi, medeni durum, görev süresi ve kurumdaki pozisyon açısından personel güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık değişkenlerine ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

4.5.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılımda bulunan katılımcıların cinsiyetlerinin; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.20’ de gösterilmektedir.

⁵⁰⁶

Paul A. Games, “Multiple Comparison of Means”, *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, 531-565

Tablo 4.20. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık	Kadın	200	3,22	,885	,002	,961
	Erkek	348	3,21	,875		
Örgütsel Destek	Kadın	200	3,06	,840	,399	,528
	Erkek	348	3,11	,805		
Personel Güçlendirme	Kadın	200	3,54	,589	1,004	,317
	Erkek	348	3,60	,593		

*p<0,05

Tablo 4.20’ de görüldüğü üzere, katılımcıların cinsiyetleri açısından araştırma değişkenlerinin ortalamaları arasında % 95 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.5.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarının; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.21’ de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, p<0,05 önem düzeyinde yaş değişkeninin yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkeni ile anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.21. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık	21-30	76	3,35	,107	5,98	,000
	31-40	253	3,06	,053		
	41-50	151	3,28	,074		
	51+	68	3,51	,093		
Örgütsel Destek	21-30	76	3,18	,093	9,48	,001
	31-40	253	2,90	,049		
	41-50	151	3,23	,070		
	51+	68	3,38	,096		
Personel Güçlendirme	21-30	76	3,63	,065	13,23	,000
	31-40	253	3,43	,038		
	41-50	151	3,69	,047		
	51+	68	3,58	,055		

*p<0,05

Levene testi sonuçlarına göre tüm değişkenlerin varyansları homojendir çünkü test sonuçları anlamlı ($p>0,05$) çıkmıştır. Yaş değişkeni açısından katılımcıların tüm değişkenler arasındaki fark anlamlı sonuç vermektedir. Bu nedenle, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.22. Yaş Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık (p)
Yaratıcılık	31-40	21-30	-,289 (*)	,011
		41-50	-,218 (*)	,015
		51+	-,443 (*)	,000
Örgütsel Destek	31-40	21-30	-,285 (*)	,007
		41-50	-,328 (*)	,000
		51+	-,485 (*)	,000
Personel Güçlendirme	21-30	51+	-,229 (*)	,017
	31-40	21-30	-,200 (*)	,008
		41-50	-,264 (*)	,000
		51+	-,428 (*)	,000

*p<0,05

Tablo 4.22. incelendiğinde, çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık değişkeninde, 31-40 yaş aralığına ait ortalamanın diğer tüm yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu açıdan 31-40 yaş grubundaki katılımcıların ($\bar{X}=3,06, \pm,845$) yaratıcılık algılarının, 21-30 yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,28, \pm,935$), 41-50 yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,35, \pm,907$) ve 51 ve üstü yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,51, \pm,756$) daha az olduğu söylenebilir.

Örgütsel destek değişkeninde, 31-40 yaş aralığına ait ortalamanın diğer tüm yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu bakımdan 31-40 yaş grubundaki katılımcıların ($\bar{X}=2,90, \pm,775$) örgütsel destek algılarının, 21-30 yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,18, \pm,801$), 41-

50 yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,23, \pm,845$) ve 51 ve üstü yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,39, \pm,779$) daha az olduğu söylenebilir.

Personel güçlendirme değişkeninde ise 21-30 yaş aralığına ait ortalamanın 51 ve üstü yaş grubuna ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Aynı zamanda, 31-40 yaş aralığına ait ortalamanın diğer tüm yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu bakımından 21-30 yaş grubundaki katılımcıların ($\bar{X}=3,63, \pm,565$) personel güçlendirme algılarının, 51 ve üstü yaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{X}=3,86, \pm,447$) daha az olduğu söylenebilir.

4.5.5.3. Eğitim Değişkeni Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin örneklem büyüklükleri incelendiğinde, katılımcıların çok büyük bir bölümünün lisans ya da lisanüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tek başına lise ve dengi ya da yüksekokul mezunu olanların sayılarının istatistiki analiz açısından yetersiz olması nedeniyle eğitim değişkeni açısından farklılık incelenirken lise ve dengi ile yüksekokul mezunu katılımcılar bir arada değerlendirilmiştir. Bu birleştirme yapıldıktan sonra, katılımcıların eğitim düzeylerinin; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları, Tablo 4.23' te gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, $p<0,05$ önem düzeyinde, eğitim değişkeninin yaratıcılık değişkeni ile anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.23. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık	Lise ve Yüksekokul	36	3,67	,743	5,140	,006
	Üniversite	271	3,19	,880		
	Lisansüstü	241	3,19	,878		
Örgütsel Destek	Lise ve Yüksekokul	36	3,31	,717	1,419	,243
	Üniversite	271	3,08	,823		
	Lisansüstü	241	3,07	,823		
Personel Güçlendirme	Lise ve Yüksekokul	36	3,72	,547	1,483	,228
	Üniversite	271	3,55	,590		
	Lisansüstü	241	3,60	,597		

*p<0,05

Tüm değişkenlerin levene testi sonuçları anlamlı ($p>0,05$) çıktığı için hem personel güçlendirme hem örgütsel destek hem de yaratıcılık değişkenlerinin varyansları homojendirler. Tablo 4.23 incelendiğinde, eğitim düzeyi demografik değişkeni açısından yaratıcılık değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın anlamlı sonuç verdiği görülmektedir. Söz konusu değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, hangi grubun farkın kaynağını oluşturduğunu belirlemek amacıyla LSD testinden faydalanılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 4.24’ te gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Eğitim Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Faktör		(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık (p)
Yaratıcılık		Lise ve Yüksekokul	Üniversite	,483 (*)	,002
			Lisansüstü	,481 (*)	,003

*p<0,05

Tablo 4.24 incelendiğinde; çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık değişkenine ilişkin farklılığın, lise ve dengi ile yüksekokullardan mezun olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu açıdan lise ve dengi eğitim ile yüksekokul düzeyinde eğitim alan katılımcıların ($\bar{X}=3,67; \pm,743$) yaratıcılık algılarının, üniversite eğitim düzeyindeki katılımcılardan ($\bar{X}=3,19; \pm,880$) ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcılardan ($\bar{X}=3,19, \pm,878$) daha fazla olduğu söylenebilir.

4.5.5.4. Medeni Durum Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarının; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.25’ te gösterilmektedir.

Tablo 4.25. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık	Bekar	158	3,21	,773	,028	,867
	Evli	390	3,22	,428		
Örgütsel Destek	Bekar	158	3,07	,836	,124	,725
	Evli	390	3,10	,811		
Personel Güçlendirme	Bekar	158	3,55	,625	,526	,469
	Evli	390	3,59	,577		

*p<0,05

Tablo 4.25’ te görüldüğü üzere katılımcıların medeni durumları açısından araştırma değişkenleri arasında % 95 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.5.5.5. Görev Süresi Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütlerindeki görev sürelerinin; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.26’ da gösterilmektedir.

Tablo 4.26. Görev Süresi Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık	<5	146	3,34	,885	2,75	,027
	6-10	110	3,07	,909		
	11-15	131	3,12	,846		
	16-20	87	3,19	,808		
	>20	74	3,41	,906		
Örgütsel Destek	<5	146	3,12	,822	2,72	,029
	6-10	110	2,98	,810		
	11-15	131	2,98	,823		
	16-20	87	3,17	,734		
	>20	74	3,31	,862		
Personel Güçlendirme	<5	146	3,66	,598	5,48	,000
	6-10	110	3,43	,589		
	11-15	131	3,50	,605		
	16-20	87	3,57	,563		
	>20	74	3,79	,514		

*p<0,05

Görev süresi açısından tüm değişkenlere ait levene testi sonuçları anlamlı ($p>0,05$) çıktığı için hem personel güçlendirme hem örgütsel destek hem de yaratıcılık değişkenlerinin varyansları homojendirler. Örgütteki görev süresi açısından tüm değişkenlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark, anlamlı sonuç vermiştir. Söz konusu değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, hangi grubun farkın kaynağını oluşturduğunu belirlemek amacıyla LSD testinden faydalanılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 4.27’de gösterilmektedir.

Tablo 4.27. Görev Süresi Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık (p)
Yaratıcılık	<5	6-10	,271 (*)	,014
		11-15	,215 (*)	,042
	>20	6-10	,340 (*)	,010
		11-15	,284 (*)	,027
Örgütsel Destek	>20	6-10	,336 (*)	,007
		11-15	,334 (*)	,006
Personel Güçlendirme	<5	6-10	,233 (*)	,002
		11-15	,160 (*)	,023
	>20	6-10	,359 (*)	,000
		11-15	,285 (*)	,001
		16-20	,209 (*)	,024

*p<0,05

Tablo 4.27 incelendiğinde; çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık değişkenine ilişkin farklılığın beş yıldan az ve yirmi yıldan fazla görev süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Görev süresi beş yıldan az olan katılımcılar ($\bar{X}=3,34, \pm,885$) ile yirmi yıldan fazla olan katılımcıların ($\bar{X}=3,41, \pm,906$) yaratıcılık algılarının, görev süresi 6-10 olan katılımcıların ($\bar{X}=3,07, \pm,909$) ve 11-15 olan katılımcıların ($\bar{X}=3,12, \pm,846$) yaratıcılık algılarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgütsel destek değişkenine ilişkin farklılığın, yirmi yıldan fazla görev süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Görev süresi yirmi yıldan fazla olan katılımcıların ($\bar{X}=3,31, \pm,862$) örgütsel destek algılarının, görev süresi 6-10 olanlar

($\bar{X}=2,98, \pm,810$) ile 11-15 olanların ($\bar{X}=2,98, \pm,823$) örgütsel destek algılarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme değişkenine ilişkin farklılığın ise beş yıldan az ve yirmi yıldan fazla görev süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Görev süresi beş yıldan az olan katılımcıların ($\bar{X}=3,66, \pm,598$) personel güçlendirme algılarının, görev süresi 6-10 olan katılımcılar ($\bar{X}=3,43, \pm,589$) ile görev süresi 11-15 olan katılımcıların ($\bar{X}=3,50, \pm,605$) personel güçlendirme algılarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca görev süresi yirmi yıldan fazla olanların ($\bar{X}=3,79, \pm,514$) personel güçlendirme algılarının görev süresi 6-10 ve 11-15 olanların yanında görev süresi 16-20 olanların ($\bar{X}=3,58, \pm,563$) personel güçlendirme algılarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.5.5.6. Örgütteki Pozisyon Açısından Yaratıcılık, Örgütsel Destek ve Personel Güçlendirme Değişkenleri

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütlerindeki konumlarının; yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme değişkenlerine ilişkin bir farklılık meydana getirip getirmediğini tespit etmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.28’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.28. Örgütteki Pozisyon Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör			N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Yaratıcılık		Yönetici	245	3,33	,851	7,140	,237
		Çalışan	303	3,13	,889		
Örgütsel Destek		Yönetici	245	3,23	,819	7,944	,637
		Çalışan	303	2,98	,801		
Personel Güçlendirme		Yönetici	245	3,73	,568	,763	,540
		Çalışan	303	3,46	,583		

*p<0,05

Tablo 4.28’ de görüldüğü üzere katılımcıların yönetici ya da çalışan olması açısından araştırma değişkenleri arasında % 95 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz modern dünyasında, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. Çevresel çalkantılar ve değişim arttıkça, örgütler üzerinde baskı fazlalaşmaktadır. Açık birer sistem olan örgütlerin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenmeden ömürlerini devam ettirebilmelerinin ön koşulu, yaratıcılık faaliyetlerini sürdürebilmeleridir. Yaratıcı oldukları sürece değer ortaya koyacaklardır. Böylece ortaya sundukları değer ile birlikte yenilik elde edilecektir.

Yaratıcılık, bir süreçtir. Bu nedenle, örgütler bir çırpıda yaratıcılığı ve sonunda yeniliği elde edememektedirler. Örgütler, yaratıcı bireyleri işgörenleri arasına kazandırdıkça, onlara yeterli kaynakları sundukça, açık iletişim politikasını sürdürdükçe örgütte yaratıcılık ortamının yerleşmesi ve sürdürülmesi imkânı elde edilecektir. Yaratıcılığın hem bireysel hem de örgütsel şekilde bulunması, örgütün bulunduğu çevrede fark yaratmasını sağlayacaktır.

Yaratıcı örgütler, beşeri sermayeyi önemseyen örgütlerdir. Yenilikçi stratejiyi benimseyen, değişen çevre koşullarına uyum sağlayan örgütlerdir. Geçmişinden ders alan, sorgulayan, yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını önemseyen, beyin gücünün değerinin farkında olan, esnek örgütlerdir. Bütün bunları örgütün benimsemesi ve içselleştirmesi uzun zaman alabilmektedir. Rekabetçi çevrenin baskılarına karşılık verebilmek için örgütler, yaratıcılıklarının geliştirilmesinin gerektiğinin bilincindedirler. Yaratıcılığın örgüt kültürünün önemli bir unsuru olması için uğraşırlar. Böylece yeni düşüncelerin herhangi bir yargılanmaya tabi tutulmadan tarafsız değerlendirildiği, mevcut kaynakların işgörenler arasında eşit olarak dağıtıldığı, farklı da olsa tüm fikirlerin beyan edilmesinin teşvik edildiği, katılımcı bir atmosferin hüküm sürdüğü yaratıcı bir örgüt kültürü elde edilecektir. İçinde bulunduğumuz çağda, değer yaratmak başarının en önemli ön koşullarındandır. Yaratıcı olmak ya da farklı olmak, yaratıcılığı destekleyici örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olmaktadır. Yaratıcılığın teşvik edildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması için açık iletişime sahip, örgütün amaçlarını astlarına aktarabilen, bilgiyi paylaşıp çoğaltabilen liderliğe ihtiyaç vardır.

Örgütlerde yaratıcılığın sürekliliği, yönetilebilmesi ile mümkün olacaktır. Yaratıcılığın yönetimi, yetkinliklerin yönetimidir. Başka bir ifadeyle yaratıcılığın yönetimi, örgütlerin en temel kaynağı olan beşeri sermayenin yönetimi ile doğru

orantılıdır. Örgüt içinde yaratıcılık desteklenip teşvik edilerek, beyin fırtınası gibi yöntemler tercih edilerek, kendi kendini yöneten takımlar örgüt içinde oluşturularak, örgütlerde yaratıcılık etkin bir biçimde yönetilebilecektir. Bireysel yaratıcılık, örgüte hâkim olmadıkça, örgütsel yaratıcılığa dönüşemeyecektir. Bu nedenle örgütsel sermayeye dâhil olamayacaktır. Bu dönüşümün sağlanabilmesi için en ciddi sorumluluk, lider yöneticilere düşmektedir. Lider olan yöneticiler, problemleri değişik açılardan ele alıp, daha geniş yaklaşımlarda bulunurlar. Bu şekilde, örgüt içinde yaratıcılığın elde edilmesi kolaylaşacaktır. Değer yaratma potansiyeli artacaktır.

Küreselleşme ile birlikte tek bir pazara haline dönüşen dünya, “aynılaşmış” ürünlerle dolmuştur. Bu durum sürekli hale geldikçe, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında fark yaratmak, yeniliğe dönüşen yaratıcı faaliyetlere bağlıdır. Örgütlerin uzun dönemli ayakta kalmaları, yenilikçi olabilmelerine bağlıdır. Yenilik, fikir ve düşüncelerin somut mal veya hizmete dönüştüğü bir süreçtir. Bilginin ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürülebilmesidir. Örgütler, beklenmeyen koşulların ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlara yaratıcılık ile ayak uydurabileceklerdir. Bu belirsizlik koşulu aynı zamanda yenilik için bir kaynaktır. Örgütün, bu denli sert ve değişken belirsiz koşullara karşı yeni kaynaklar, yeni müşteriler ya da yeni pazarlar bulması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütün yeniliğin peşinden koşması gerekmektedir. Yaratıcı fikirlerini yeniliğe çevirmesi gerekmektedir. Örgütlerde yeniliğin ortaya çıkması, yeniliğin örgüt kültüründe olması, örgütlerde yaratıcı bireylerin bulundurulması ve bu bireylerin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasını destekleyen örgütsel ortamın kazandırılması ile sağlanmaktadır.

Yaratıcılık ve yenilik hem bireylere hem örgütlere hem de topluma ekonomik büyüme ve sosyal refahın oluşturulması açısından oldukça fazla katkı sağlamaktadır. Toplumsal refahın yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Yaratıcılığın sonunda sağlanan yenilik ile birlikte uluslararası rekabet üstünlüğü elde edilecek ve kaynak kullanımı etkin bir şekilde yürütülecektir. Yaratıcılık ve yenilik ilişkisinin varlığının en önemli sonuçlarından birisi de verimliliğin elde edilmesi ve bunun sürdürülmesidir.

Örgütün uzun dönemli geleceği açısından beşeri sermayesi bu denli önemli oldukça, örgüt içinde insan kaynağı stratejik olarak ele alınmalıdır. Değişen çevre koşullarında, müşteri taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmenin yani rekabet avantajını elinde bulundurmanın en etkili yolu, karar verme ve uygulama hakkının

müşteri ile temasta bulunan en alt kademeye verilmesi ile elde edilecektir. Dinamik ve rekabetin yoğun yaşandığı bir pazarda faaliyette bulunan işletmelerin yöneticileri, örgütteki her kademede yer alan işlemlerle ilgilenmek yerine stratejik alanlara odaklanmayı tercih etmektedirler. Günlük işlemler hakkında ise işi bizzat yapan ve planlayanların yetkilendirilmesi anlayışına sahiptirler. Modern yönetim anlayışı içinde, sürekli ve katı kontrol faaliyeti bir tarafa bırakılarak, karar verme hakkı işi bizzat yapana devredilmektedir. Dolayısıyla örgütün faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacak stratejik kararlara yoğunlaşabileceklerdir. Güçlendirilen personel ise bu şekilde işin sahibi olacaktır. Güçlendirme ile birlikte çalışan, yaptığının ve örgüte olan katkısının farkında olacaktır. Sonucunda ise kendini iyi hissetmesine, örgüte faydalı olduğunu görmesine ve gelecek görevlere açık olmasına imkân sağlanacaktır.

Örgütte güçlendirilmiş davranışların teşvik edilmesi, örgüt içi bilgi paylaşımının varlığı, örgütün basık bir yapıda olması, örgütte eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi ile güçlendirme olumlu olarak etkilenecektir. Uzun bir süreç olan personel güçlendirme, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacından ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin örgüte sağladığı birçok fayda vardır. Personele gücün aktarılması ile birlikte personel, kendini daha güçlü hissedecektir. Dolayısıyla karar alma istekleri de artacaktır. Personel güçlendirme süreci ile elde edilecek en önemli kazanç, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve yaratıcılıklarının ortaya çıkması için bir ortamın elde edilmesidir. Bilgiye erişim imkânı oldukça fazlaşacaktır. Bilgiye ve öğrenmeye daha fazla önem verilecektir. Böylelikle öğrenen örgüt yapısı elde edilecektir. Karar alma hızı önemli derecede artacağı için etkinlik ve verimliliğe ulaşarak, rekabet avantajı sağlanacaktır.

Güçlendirmenin örgütte yerleşmesi için çalışanların karar vermeye katılımında bulunmaları yönünde teşvik edilmeleri önemlidir. Çalışanlara zamanında ve doğru geri besleme yapılarak, örgütün vizyon ve misyonu aktararak ve gerektiğinde danışmanlıkta bulunarak söz konusu katılım sağlanabilir. Planlama ve denetim fonksiyonu ile bireysel sorumluluğun hâkim olduğu geleneksel hiyerarşi kültürü yerine vizyon yaratma, öz denetim fonksiyonları ile takım sorumluluğunun var olduğu güçlendirme kültürünün örgütte yerleşmesi, personel güçlendirme uygulamalarının örgütte başarılı olmasını sağlayacaktır.

Personel güçlendirmenin örgütte uygulanması ve yerleşmesi ile birlikte iletişim kuvvetlenecek ve her yönde ilerleyecektir. Örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenecektir. Yöneticilerin kontrol fonksiyonları yerine danışmanlık rolünün önem kazanmasıyla örgütün stratejik amaçlarına yönelim olacaktır. Böylece örgütün maliyetleri azalacak, etkinlik ve verimliliği artacaktır.

Örgüt içindeki personel güçlendirme düzeyi ile örgütün yaratıcılığa verdiği desteğin yaratıcılık ile ilişkisini kamu ve özel sektör örgütlerinde ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, personel güçlendirme kavramı ele alınmıştır. Personel güçlendirme kavramına ilişkin temel unsurlar, personel güçlendirme yöntemleri ve sürecine yer verilmiştir. Personel güçlendirme faaliyetlerinin örgüt içinde uygulanabilmesi için gerekli ön koşullar, güçlendirme faaliyetlerinin faydaları ile güçlendirmeye ilişkin maliyetler ve engeller özetlenmiştir. Personel güçlendirme yaklaşımları ile bölüm sonlandırılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümü, örgütsel destek kavramı hakkındadır. Örgütsel destek kavramının tanımı, geçmişi ve önemine değinildikten sonra kuramsal altyapısına değinilmiştir. Örgütsel desteği belirleyen faktörler özetlendikten sonra destekleyici örgütlerin özellikleri tanımlanmıştır. Son olarak, örgütsel desteğin sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise yaratıcılığa ayrılmıştır. Bu bölümde, öncelikle yaratıcılığa ilişkin genel tanım ve kavramlar ele alınmıştır. Ardından örgütlerde yaratıcılık süreci ortaya konulmuştur. Yaratıcılık kültürüne yer verildikten sonra yaratıcılığın yönetimi, yaratıcı liderlik çerçevesinde ele alınmıştır. Yenilik kavramı ile ilgili bölüm sonlandırılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümü, örgütlerde yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme ilişkisini konu edinen bir uygulamaya ayrılmıştır. Son bölümün ilk kısmında, araştırma konusuna ilişkin olarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Ardından, daha önce gerçekleştirilen çalışmalara yer verilerek hipotezler oluşturulmuştur. Literatür incelendiğinde, genel olarak yaratıcılık, personel güçlendirme ve örgütsel destek kavramlarına ek olarak yenilik ve örgütsel öğrenme gibi birçok kavramın birlikte incelendiği çalışmalar görülmektedir. Daha önce gerçekleştirilen söz konusu araştırmaların sonucundan çalışanların güçlendirilmesi ile örgütlerde yaratıcılığın ve yeniliğin elde edileceği beklentisinin arttığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütlerde güçlendirme uygulamalarına gün geçtikçe ağırlık verildiği gözlenmektedir.

Söz konusu araştırmanın amacı, örgütlerde personel güçlendirmenin ve örgütlerin kurumsal desteğinin örgütlerin yaratıcılık faaliyetlerine olan etkisini, kamu ve özel sektördeki örgütlerde görebilmektir. Bu alanda yapılan önceki çalışmalar, ağırlıklı olarak özel sektörde faaliyet gösteren örgütler üzerinde gerçekleştirilmiş araştırmaları konu eden çalışmalardır. Bununla birlikte bu çalışma, güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektörde bulunan örgütlerde nasıl gerçekleştiğini amaçlamaktadır. Böylece kamuda faaliyet gösteren kurumların da değerlendirilmesine yer verilmiş olacaktır.

Örgüt yapısı nedeniyle görece katı bir hiyerarşik yapıya sahip kamuda faaliyet gösteren örgütlerde, personel güçlendirme faaliyetlerinin önünde engeller mevcuttur. Bununla birlikte iletişim kanallarının olabildiğince daha aktif ve etkin kullanıldığı, performansa dayalı çalışmanın ve ödüllendirmenin örgütte yerleştirildiği, esnek iş süreçlerinin uygulandığı kamu yararına faaliyette bulunan ve kamusal hizmet sunan örgütler için söz konusu araştırmanın yapılmasının araştırmaya özgünlük kazandıracağı değerlendirilmektedir. Örgüt içinde takım çalışmasını teşvik eden, beyin fırtınası gibi uygulamalardan faydalanan, örgüt yapısını olabildiğince basık şekilde yapılandırmaya çalışan, entelektüel sermayenin önemi nedeniyle öğrenen örgüt yapısına ulaşmaya çalışan, açık bir vizyon ve misyon tanımını yapan kamusal faaliyeti yerine getiren bir örgütte araştırmanın gerçekleştirilmesi ile kamuya ait örgütlerde personel güçlendirme faaliyetlerinin yaratıcılığa olan etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Böylece hem kamuda bulunan örgütler için personel güçlendirme uygulamalarının yaratıcılık ile ilişkisini belirlemek hem de kamu ve özel sektörde bulunan örgütler için söz konusu ilişkiyi kıyaslayabilmek açısından çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Daha önce gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmesinin ardından araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla çalışmaya uygun bir örneklem seçilmesi hedeflenmiştir. Güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisini konu edinen araştırmanın uygulama kısmı anket tekniği aracılığıyla veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Anketin hazırlanması sırasında literatürde sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilenen ve ülkemizde de hem geçerliliği hem de güvenilirliği test edilmiş ölçekler seçilmiştir.

Anket, yönetim, liderlik ve inovasyon gibi önemli alanlara odaklanan dünyanın en prestijli iş ve yönetim dergilerinden birisinin Türkiye edisyonunun aboneleri olan

özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile araştırma faaliyetlerini önemseyen, takım yapılanmasını kendi içinde barındıran kamu adına faaliyet gösteren bir kurumun yönetici ve çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket uygulaması, söz konusu örgütlerin çalışan ve yöneticilerinden elektronik olarak veriler toplanarak yerine getirilmiştir. Anket, belirli tarihler arasında cevaplandırılması için internet tabanlı bir anket yönetim uygulamasına yüklenmiştir. Süreç sonunda ilgili uygulama üzerinden veriler toplanmıştır. Anket formlarının doldurulmasından kaydedilmesine kadar geçen süreçte katılımcıların hiçbir şekilde birbirleri hakkında bilgi sahibi olmamaları nedeniyle elektronik olarak verilerin toplandığı anket yöntemi seçilmiştir. Yüz yüze anket yönteminin getirdiği anketi dolduranlar hakkında bilgi sahibi olabilme ihtimalinin önüne geçilmiştir. Dolayısıyla anket dolduranların olası eğilim ve ön yargılarının önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren ilgili kurumların çalışan ve yöneticilerinin örneklem alındığı 548 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle araştırma sonuca ulaştırılmıştır. Araştırma ile kurumların yaratıcılığa verdikleri destek ile personel güçlendirme faaliyetlerinin yaratıcılığa olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinin bağımlı değişkeni yaratıcılıktır. Yaratıcılığı etkileyen bağımsız değişkenler ise örgütlerin yaratıcılığa olan desteği olarak ifade edilen örgütsel destek ile personel güçlendirme değişkenleridir. Örgütsel destek, işgörenlerin hata yapma ya da eleştirilme kaygısını taşımadan yaratıcı fikirlerini paylaşmasını sağlayacak ortamın kurumlar tarafından oluşturulması ve bu ortamın sürdürülmesi için risk almalarının teşvik edilmesi olarak ifade edilmektedir.

Modelde yer alan her bir değişkene ilişkin faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucu personel güçlendirmenin psikolojik güçlendirme ve sosyal-yapısal güçlendirme olarak iki alt faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Örgütsel destek bağımsız değişkeni ise çalışan desteği ile çalışanlara sağlanan geribildirim olarak iki alt faktörden oluşmaktadır. Faktör analizi sonrasında soru formunda yer alan ölçekler geçerlilik testine tabi tutularak, tüm ölçeklerin geçerliliği ortaya konulmuştur. Geçerlilik analizinin ardından her bir ölçeğin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizi ile her bir ölçeğin güvenirlik düzeylerinin kabul sınırları içerisinde yer aldığı görülmüştür. Bunun ardından korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu

personel güçlendirme ve örgütsel destek ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya ilişkin regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir. Analiz sonucu bulgular tüm kamu ve özel sektör firmaları için bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları aşağıda ifade edilmiştir;

1- Personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileyip etkilemediğini tespit etmek üzere yapılan analiz ile personel güçlendirmenin ($\beta=0,317$, $p<0,01$) yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütler için personel güçlendirme faaliyetlerinin bir bütün olarak yaratıcılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür. Buna göre; H₁.“ Personel güçlendirme, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak, personel güçlendirme, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Personel güçlendirmenin örgütlerde uygulanması, çalışanların karar mekanizması içinde yer almasına imkân vereceği için çalışanların örgüt içinde kendilerini daha önemli hissetmeleri sağlanacaktır. Kendini önemli hisseden çalışan, örgütün başarısında kendisinin de payı olduğunu düşüneceği için örgüte karşı bağlılığı artacak ve işine olan yaklaşımı duygusal olmaktan ziyade çok daha profesyonel olacaktır. Dolayısıyla örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının düzeyi arttıkça örgütün yaratıcılık kapasitesi ve yaratıcı çıktıları sunma potansiyeli artacaktır. Bu durum, literatürde söz konusu ilişkiyi konu edinen çalışmaların analiz sonuçlarını desteklemektedir.

2- Örgütsel desteğin yaratıcılığı etkileyip etkilemediğini tespit etmek üzere yapılan analiz ile örgütsel destek değişkeninin ($\beta=0,612$, $p<0,01$) yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma analiz sonucuna göre örgütler için örgütsel desteğin yaratıcılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür. Böylece H₂.“Örgütsel destek, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin eleştirilme kaygısını yaşamadan risk alabilmelerini sağlayacak ortamın örgütler tarafından teşvik edilmesi, örgüt içinde yaratıcılığı olumlu olarak etkilemektedir. İşgören için kaygı duymayacağı, fikirlerini özgürce paylaşılabilceği bir ortamın örgütte sunulması, beyin fırtınası gibi uygulamalardan etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. “Saçma”, “mantıksız” ve “gereksiz” gibi çalışanların fikirlerine sergilenecek yaklaşımlar, zaman ilerledikçe çalışanların üstlerine ya da diğer çalışanlara özellikle topluluk içinde sunacağı fikir veya önerilerin filtrelenmesine sebep

olacaktır. Bu durum örgütün yaratıcılığına tehdit oluşturacak önemli risklerdendir. Dolayısıyla örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütün yaratıcılık seviyesi o denli artacaktır.

3- Araştırma sonucuna göre hem özel sektörde bulunan örgütler için hem de kamusal faaliyette bulunan örgütler için örgütsel desteğin yaratıcılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda her iki sektörde bulunan örgütler için personel güçlendirme uygulamalarının da yaratıcılıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmanın analiz sonularına göre kamu-özel sektör ayrımı dikkate alındığında, özel sektörde bulunan örgütlerde, örgütsel desteğin yaratıcılığa etkisinin ($\beta=0,615$, $p<0,01$) kamuda faaliyet gösteren kurumların örgütsel desteğinin yaratıcılığı etkileme derecesinden ($\beta=0,591$, $p<0,01$) fazla olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, H₃.“ Özel sektörde bulunan örgütlerin örgütsel desteğinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerin örgütsel desteğinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır.” hipotezi kabul edilmiştir. Özel sektörde faaliyette bulunan işletmelerin hiyerarşik yapısının, kamuda bulunan kurumların hiyerarşik yapısına göre daha basık veya yatay yapıda olması, bu örgütlerin verdiği desteğin yaratıcılığı daha fazla etkilemesine sebep olabilmektedir. Kamuda ise örgütlenmenin daha ziyade dikey, merkeziyetçi ve katı bir yapıda olması nedeniyle kurumların verdiği örgütsel desteğin yaratıcılığı etkileme derecesi daha az olabilmektedir.

Kamu – özel sektör ayrımına ilişkin yapılan araştırmadan elde edilen diğer önemli bir sonuç ise kamu ve özel sektör örgütlerinde personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesine ilişkindir. Analize göre, kamu kurumu için personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinin ($\beta=0,344$, $p<0,01$), özel sektörde bulunan işletmelerdeki personel güçlendirmenin yaratıcılığı etkileme derecesinden ($\beta=0,309$, $p<0,01$) fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre hipotez bunun tersi olarak belirlenmiş olmasına rağmen sonuçta H₄. “Özel sektörde bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, kamuda bulunan örgütlerde personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden fazladır” hipotezi reddedilmiştir. Kamuda bulunan örgütlerde personel güçlendirmenin yaratıcılığa olan etkisinin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Güçlendirme ile birlikte karar verme gücü ya da yetkisi arttırılan çalışanların görev paylaşımı ve güven ortamı

sağlanarak yetenekleri ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artacaktır.⁵⁰⁷ Genellikle örgüt yapısının daha belirgin, sağlam ve örgüt hafızasının daha yerleşmiş olduğu kamu örgütlenmesinde, örgütsel bağlılığın daha fazla olması ile birlikte personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa etkisinin daha fazla olması beklenebilir. Kâr amacı gütmeyen, çalışanlarına çeşitli eğitim olanakları ve araştırma imkânı sunan, takımlar halinde çalışarak onlara fikirlerinin önemsendiğini hissettiren kamuda faaliyet gösteren örgütlerde, personelin güçlendirilmesinin yaratıcılık üzerindeki etkisi, öncelikli amacı kâr etmek olan özel sektör örgütlerindeki etkisinden fazla olabilmektedir. İşgörenlerin yaşadığı işini kaybetme korkusu ve performans değerlendirme nedeniyle yaşanan stres gibi nedenler özel sektördeki örgütlerin personel güçlendirme uygulamalarının yaratıcılık üzerindeki etkisini sınırlandırabilmektedir. Örneklem olarak alınan kamu kurumunda takım yapılanması, proje grupları ve beyin fırtınası gibi yöntemlerin aktif olarak kullanılması, eğitim olanaklarının öğrenen örgüt yapısını elde edecek şekilde sunulması gibi esnek örgüt yapısına ilişkin uygulamaların yer alması, ilgili kurumda personel güçlendirmenin yaratıcılığı herhangi bir kamu kurumunda etkileyeceğinden daha fazla etkilediği şeklinde değerlendirilmektedir. Özellikle kendi kendini yöneten takımların varlığının daha fazla olduğu, çalışanlarının çalışma alanları içinde daha fazla sorumluluk alarak karar verme mekanizması içinde önemli bir noktada olduğu savunma sanayinde faaliyette bulunan örgütlerde, personel güçlendirme faaliyetlerinin yaratıcılığı anlamlı ve önemli bir biçimde olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir.

Son olarak, örgütlerde bağımsız değişkenlerden hangisinin bağımlı değişken olan yaratıcılığı daha fazla etkilediğine araştırmada yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, özel sektör işletmeleri için örgütsel desteğin yaratıcılığı etkileme derecesinin ($\beta=0,615$, $p<0,01$) personel güçlendirmenin yaratıcılığı ($\beta=0,309$, $p<0,01$) etkilediğinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde kamuda bulunan kurumlarda, kurumsal olarak yaratıcılığa verilen desteğin yaratıcılığı etkileme derecesinin ($\beta=0,591$, $p<0,01$), personel güçlendirmenin yaratıcılığı ($\beta=0,344$, $p<0,01$) etkilediğinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle H₅. “Örgütsel destek düzeyinin yaratıcılığa olan etkisi, personel güçlendirme düzeyinin yaratıcılığa olan etkisinden daha fazladır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt tarafından kurumsal olarak yaratıcılığa destek verilmesi, örgütün tümünde hissedilen, örgütün bütünü tarafından

⁵⁰⁷

Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002, 350

olumlu karşılanan ve motivasyonu sonucunda ise yaratıcılığı olumlu etkileyen bir unsur olacaktır. Örgüt içinde personel güçlendirme faaliyetlerinin yer alması da kurumsal desteğin sağlayacağı olumlu etkiyi sağlayacaktır. Bununla birlikte personel güçlendirme faaliyetleri, örgüt içinde karar verme mekanizmasına dâhil olan personel tarafından olumlu olarak karşılanacak iken bu mekanizma dışında kalan personel tarafından olumsuz karşılanabilecektir. Örgüt genelinde personel güçlendirme faaliyetleri de yaratıcılığı pozitif olarak etkilese de personel nezdinde kısmi önyargılara sebep olabilecektir. Bu nedenle örgütsel desteğin yaratıcılığa etkisinin personel güçlendirmenin yaratıcılığa etkisinden fazla olması öngörülebilir. 548 katılımcıdan elde edilen analiz sonuçları, yaratıcılık için örgüt içinde personeli güçlendirme faaliyetlerinin gerekliliği kadar belki de daha fazla oranda örgüt içinde örgütsel desteğin sağlanmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle personel güçlendirme faaliyetlerinin yanında kurumsal olarak yaratıcılığa örgüt nezdinde destek verilmezse hedeflenen etki ya da sonuç elde edilemeyebilecektir.

4- Anket uygulamasının gerçekleştirildiği çalışan ve yöneticilerin anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, bazı hususlar göze çarpmaktadır. Uygulamanın personel güçlendirme ölçeğinin ölçüldüğü bölümde, en yüksek ortalama “İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olduğumdan eminim.” sorusu için hesaplanmıştır. Bu sonuca hem kamusal faaliyet gerçekleştirilen kurum çalışan ve yöneticilerinin hem de özel sektörde faaliyet gerçekleştiren işletmelerin çalışan ve yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplarda ulaşılmıştır. ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 4,54$, $\bar{X}_{\text{özel}} = 4,62$) Bu durum, katılımcıların önemli kısmının güçlendirme faaliyetleri açısından yeterli donanım ve niteliğe sahip olduklarını göstermektedir. Örneklem alınan kitlenin güçlendirme faaliyetlerinin ve yaratıcılıkla olan ilişkisinin ölçülmesi açısından doğru bir tercih olduğu görülmektedir.

5- Anketin personel güçlendirme ölçeğine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, çalışanların işlerini yaparken özerklik derecelerinin yüksek olduğu görülmüştür. “İşimi nasıl yapacağıma karar verirken önemli bir özerkliğe sahibim.” sorusuna özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve yöneticilerin vermiş olduğu cevapların ortalaması ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,98$) yüksek bir değer çıkmıştır. Kamu kurumu çalışan ve yöneticilerinin aynı soruya vermiş oldukları cevabın ortalaması ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,48$)

ise özel sektör çalışanlarına göre görece daha düşük çıkmakla birlikte yine de yüksek bir değer çıkmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin olarak, “İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.” sorusuna verilen yanıtların özel sektör işletmeleri için ortalaması ($\bar{X}_{\text{özel}} = 4,01$) gibi yüksek bir değer hesaplanmıştır. Kamu kurum çalışan ve yöneticilerinin aynı soruya ilişkin verdikleri cevapların ortalaması ise ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,44$) yüksek olmakla birlikte görece daha düşük bir değere sahip çıkmıştır.

Örgütlerde çalışanların özerkliğine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması hem kamu hem de özel sektör için yüksek olmakla birlikte özel sektör için belirgin bir farkla yüksek çıktığı görülmektedir.

6- Örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışan ve yöneticilerince verilen yanıtlar arasında en yüksek ortalama ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,73$) olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ortalama, “Yöneticime hiçbir zaman değişim önerileriyle gitmem çünkü bu şekilde davranarak onun sorumluluk alanına girmemden dolayı rahatsız olabileceğini düşünürüm” sorusuna ilişkindir. Aynı şekilde, kamu kurumu çalışan ve yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtların en yüksek ortalaması yine aynı soruya ilişkin olup, ortalama değer ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,37$) olarak ölçülmüştür. Bu yanıtla ilişkin ortalama değer, ölçekte hem kamu hem de özel sektör örgütleri için yüksek çıkması, örneklem olarak alınan çalışanların değişim önerisinde bulunmak konusunda çok istekli olmadıklarını göstermektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin değişime karşı ön yargılı olabileceklerini hissetmelerinden kaynaklanabiliyor olabilir.

7- Yaratıcılık ölçeğine ilişkin sorular incelendiğinde; yaratıcılık ve yenilik ile ilgili ifadeler yüksek değerler almıştır. Kamu kurum çalışan ve yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların ortalaması özel sektörde çalışanlara göre daha düşük olmakla birlikte her iki sektör için yüksek değerler aldığı görülmüştür. “Kurumumda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirler ortaya çıkarılır.” sorusuna verilen cevapların özel sektör ortalaması ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,37$), kamu ortalaması ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,24$) gibi yüksek değerler hesaplanmıştır. Aynı şekilde, “Kalitenin artması için yeni yollar önerilir.” sorusuna karşılık özel sektör ortalaması ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,40$) iken kamu ortalaması

($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,15$) olarak hesaplanmıştır. Örgütlerde bireysel olarak yaratıcılığın desteklenmesine ilişkin olarak sorulan “Fırsat verildiği anda bireyler yaratıcılıklarını ortaya koyarlar.” sorusuna verilen yanıtların ortalama değerleri özel sektör için ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,54$) ve kamu için ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,49$) olarak hesaplanmıştır.

8- Anket sorularının personel güçlendirme, örgütsel destek ve yaratıcılık ölçeklerine ilişkin verilen yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde; personel güçlendirme için özel sektör ortalamasının ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,66$) olduğu, kamu kurum çalışanlarının ortalamasının ise ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,43$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek ölçeği açısından özel sektör çalışanlarının genel ortalamasının ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,05$) olduğu, kamu kurum çalışanlarının ortalamasının ise ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 2,95$) olduğu hesaplanmıştır. Bağımlı değişken olan yaratıcılık ölçeğine ilişkin olarak özel sektör çalışanlarının vermiş olduğu yanıtların ortalaması ($\bar{X}_{\text{özel}} = 3,22$) iken kamu kurum çalışanlarınca verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}_{\text{kamu}} = 3,11$) olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin genel ortalamaları açısından personel güçlendirme ile örgütsel destek değişkenlerine ilişkin değerlerin özel sektör işletmeleri için daha yüksek çıktığını göstermektedir. Ayrıca yaratıcılık ortalama değerlerinin hem personel güçlendirme hem de örgütsel destek ortalama değerleri ile uyumlu bir sonuç ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir.

9- Kamuda faaliyet veren örgütün çalışan ve yönetilerince personel güçlendirmeye ilişkin verdikleri yanıtların sonucunda en düşük puan ortalaması ($\bar{X} = 2,46$) ile “Kurumumda karar alma yaklaşımı merkezîyetçi olmaktan ziyade esnektir.” sorusunun yanıtı sonucu hesaplanmıştır. Aynı soruya özel sektör örgütleri tarafından verilen yanıtların ortalaması ise ($\bar{X} = 2,90$) olarak hesaplanmıştır. Her ne kadar arada ciddi bir fark bulunmasa da kamu kurumlarında var olan hiyerarşinin sonucu olarak, bu ortalama değer beklenebilecek bir sonuçtur. Özel sektör örgüt çalışan ve yöneticilerinin personel güçlendirmeye ilişkin vermiş olduğu yanıtlardan en düşük ortalama, “Kurumumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.” sorusuna verilen yanıtı

aittir ($\bar{X} = 2,84$). Bu yanıtla ilişkin değer aslında ortalamada ilgili soruya karşı kararsız kalındığını göstermektedir.

10- Anket uygulamasının personel güçlendirme değişkenine ilişkin ölçeklere özel sektör işletmelerinin çalışan ve yönetilince verilen cevapların ortalaması, ($\bar{X} = 3,66$) gibi yüksek bir değere sahiptir. Aynı ölçek için kamuda faaliyet gösteren kurum çalışan ve yöneticilerinin yanıtlarının ortalaması ise ($\bar{X} = 3,43$) olarak hesaplanmıştır. Bu değer özel sektör çalışanlarının altında olmakla birlikte yine de yüksek bir değere sahiptir.

11- Örgütsel destek değişkenine ilişkin ölçeğe verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde; özel sektöre ait ortalama ($\bar{X} = 3,05$) iken kamuya ait ortalama ($\bar{X} = 2,95$) olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de kararsız olunan değerlerin yakınında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, örnek olarak alınan kitlenin örgütlerin yaratıcılığa verdikleri desteği yüksek oranda algılamadıkları ortaya çıkmaktadır.

12- Araştırma değişkenlerinin katılımcılar tarafından değerlendirilmesinde, demografik özellikler açısından farklılık olup olmadığına ilişkin olarak varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları ve örgütteki pozisyonlarının, araştırmaya ilişkin değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yaş, eğitim ve görev süresinin, araştırmaya ilişkin değerlendirmeleri üzerinde, $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık meydana getirdiği tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın kaynağı, levene metodu sonucuna göre LSD ya da Games-Howell testi sonuçları ile bulunmuştur.

Yaş demografik özelliği açısından tüm değişkenlerde ortaya çıkan farklılık, 31-40 yaş aralığına ait katılımcılardan kaynaklanmaktadır. 31-40 yaş aralığına ait ortalamanın diğer tüm yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan istatistiki açıdan farklılaştığı görülmüştür. 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme algıları, diğer tüm yaş grubundaki katılımcıların yaratıcılık, örgütsel destek ve personel güçlendirme algılarına göre düşüktür. Ayrıca personel güçlendirme değişkeninde, 21-30 yaş aralığındaki katılımcıların 51 ve üstü yaşındaki katılımcılara göre de istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Eğitim demografik özelliği açısından farklılık, yaratıcılık değişkeninde lise ve dengi okul ile yüksekokul mezunu katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Lise ve dengi okul ile yüksekokul mezunlarının diğer okul mezunlarına göre daha fazla yaratıcılık algısına sahip olduğu görülmüştür.

Görev süresi demografik özelliği açısından yaratıcılık ile personel güçlendirme değişkeninde, beş yıldan az ve 20 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanların istatistiki farklılığın kaynağı olduğu görülmüştür. Örgütsel destek değişkeninde ise 20 yıl ve üstü çalışanlar için istatistiki farklılık meydana gelmiştir. Görev süresi beş yıldan az olan ve yirmi yıldan fazla olan katılımcıların yaratıcılık algılarının, görev süresi 6-10 ile 11-15 arasında olan katılımcıların yaratıcılık algılarına göre fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel destek değişkeni açısından görev süresi yirmi yıldan fazla olan katılımcıların örgütsel destek algısının, görev süresi 6-10 ile 11-15 arasında olan katılımcıların örgütsel destek algısından fazla olduğu görülmüştür. Görev süresi beş yıldan az olanlar ile yirmi yıldan fazla olanların personel güçlendirme algısının, görev süresi 6-10 ile 11-15 arasında olan katılımcıların personel güçlendirme algısından fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca görev süresi yirmi yıldan fazla olanların personel güçlendirme algılarının, görev süresi 16-20 arasında olanların personel güçlendirme algılarından fazla olduğu da görülmüştür.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Genel olarak, anket yöntemini kullanan tüm araştırmalarda mevcut olan bazı sınırlılıklar, bu araştırmada da mevcuttur. Araştırmalarda çoğunlukla yaşanan, mükemmel örnekleme almakta ve yeterli sayıda veri toplamada yaşanabilecek güçlükler gibi kısıtlar bu araştırmada kullanılan nicel araştırma yönteminin beraberinde getirdiği bir kısıttır. Her ne kadar nicel araştırma yöntemi, araştırma için genelleştirilebilir sonuçlar elde edilebilmesini ve değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülebilmesini sağlasa da daha yoğun bir analiz yapılabilmesini sağlayan nitel araştırma yöntemlerinin de nicel araştırma yöntemleri ile beraber kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Örnekleme seçimi de çalışmanın önemli kısıtlarındandır. Örnekleme olarak alınan özel sektör örgütlerinde, çalışan ve yöneticilerin farklı organizasyonlarda bulunmaları, her biri ayrı kültüre sahip örgütlerde araştırma modelinin oluşturulması ve değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından sınırlı bir sonuç verebilmektedir. Bunun yerine yeterli sayıda katılımcının olacağı tek bir örgütten yanıtların alınması, söz konusu ilişkinin daha doğru tespit edilmesini sağlayabilir.

Örnekleme seçiminin getirebileceği diğer bir kısıt ise zaman, maliyet ve kurumların anketlerin uygulanmasına yönelik önyargıları gibi engeller nedeniyle örneklemin büyüklüğünün sınırlı kalmasıdır. Genellikle yönetim anlayışının sorgulandığı algısının olduğu kurumlardan destek almada zorlanılmıştır. Kurumlarda, çalışmanın paydaşı olacakları inancının sağlanması ile birlikte sonraki çalışmalarda daha fazla ve daha sağlıklı dolayısıyla daha nitelikli geri bildirimin alınabileceği değerlendirilmektedir. Örneklemin büyüklüğü artırılarak araştırmanın sonuçlarının daha net hale gelmesi sağlanabilir. Özellikle farklı sektörlerin örnekleme içine dâhil edilmesiyle birlikte sektörler arası ilişkinin nasıl oluştuğu gözlemlenebilir.

Kamu ve özel sektörde bulunan örgütler için yaratıcılık, personel güçlendirme ve örgütsel destek ilişkisini konu alacak bundan sonraki çalışmaların, ülkemizde kamuda hizmet veren savunma sanayi şirketlerini de kapsayacak şekilde yapılması faydalı olacaktır. Özellikle AR-GE merkezlerine sahip olmaları, sürekli yenilik ortaya koymaları, takım çalışması ve yatay yapılanma gibi özellikleri daha fazla barındırmaları nedeniyle bu ilişkinin yönü ve derecesi için daha ileri sonuçların ortaya konulmasında

daha faydalı olabilecekleri değerlendirilmektedir. Kamusal hizmette bulunan kurum olarak yaratıcılığın ülkemizde en önde temsilcilerinden olan savunma sanayinde faaliyette bulunan şirketlerin seçilmesi, çalışmanın daha verimli sonuçlar vermesine katkıda bulunacaktır. Ülkemizde savunma sanayinin geldiği nokta, bu alandaki şirketlerimizin sürekli yenilikler ortaya koyması ve ürünlerini önemli miktarlarda ihraç eder hale gelmeleri, personel güçlendirmenin ve örgütsel desteğin yaratıcılığı nasıl etkilediğinin kamuda ölçülmesi adına önemli ve faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kullanılan anket yönteminde kesitsel çalışmanın tercih edilmiş olması, çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Örneklem seçilen gruptan veriler sadece bir kere alınmıştır. Bunun aksine katılımcılardaki değişimlerin daha iyi izlenebildiği zaman içinde katılımcılardan birden fazla yanıt alındığı boylamsal araştırma tekniğinin kullanılması faydalı olabilecektir. Kesitsel çalışmalarda da değişimin ve yönünün belirlenmesi mümkün iken değişimin nedenini belirlemek daha zordur. Dolayısıyla bağımsız değişkenlerin yaratıcılığa olan etkisinin derecesi ve nedenini belirleme imkânı daha fazla olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., Baki B. ve Cengiz E., “Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 2004, 325-338
- Adeel, A., Batool, S. ve Ali, R., “Empowering Leadership and Team Creativity: Understanding The Direct - Indirect Path”, *Business: Theory and Practice*, 19(1), 2018, 242-254
- Ahanotou, N.D., “Empowerment and Production Work: A Knowledge Based Perspective”, *Empowerment in Organizations*, 6(7), 1998, 177-186
- Ahmed, I., Khlan, M.K. ve Ghulam A.B., “Linking Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Self-Leadership, Creative Involvement and Creativity: A Sequential Mediation Model”, *The Lahore Journal of Business*, 5(2), 2017, 67-80
- Akat, İlder, Budak, Gönül ve Budak, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1997
- Akçakaya, M., “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı.25, 2010, 145-174
- Akın, Hakan, *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001
- Akın, M., “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerinde Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/2, Sayı.29, 211-238
- Aldemir, M. Ceyhan, *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985
- Alotaibi, Adam G., “Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Public Personnel in Kuwait”, *Public Personnel Management*, 30(3), 2001, 363-376
- Altındağ, E. ve Küsbeci, P., “Innovation Management in Business and a Cross-Sectoral Empirical Study”, *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(1), 2014, 1-10

- Amabile T.M., “Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, 40(1), 1997, 39-58
- Amabile T.M., Barsage S.G., Mueller J.S. ve Staw B.M., “Affect and Creativity at Work”, *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 2005, 367-403
- Amabile, Teresa M., How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), 1998, 76-87
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H. ve Lazenby, J., “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 1154-1184
- Amason, P. ve Allen, M. W., “Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support and Gender”, *Springer Journals*, 37(12), 1997, 955-977
- Andriopoulos, C., “Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review”, *Management Decision*, 39(10), 2001, 834-841
- Appuhami, R., “Exploring The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems and Managers’ Creativity”, *Accounting & Finance Journal*, 59(4), 2019, 2201-2233
- Arenofsky, J., “How to Put Creativity Into Your Work Life”, *Career World*, 29(1), 2000, 24-29
- Arpacı, İ., “Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikaları”, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 2011, Sayı:38, 111-123
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002
- Aydın, B., “The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Creative Climate and Innovative Work Behaviour: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey”, *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 2016, 74-84
- Aydın, Mehmet Devrim, *Liderlik ve Liderlik Zekâsı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001
- Aykan, E., “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 2007
- Baird, K. ve Wang, H., “Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors”, *Personnel Review*, 39(5), 2010, 574-599

- Barney, Jay, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2002
- Balay R., “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 2010, 41-78
- Baltaş, Acar, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 2001, 2.Baskı
- Bandura, A., *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986
- Barışık, S., “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, 2001, 189-202
- Bartol, Kathryn M. ve Martin, David C., *Management*, McGraw Hill, USA, 1991
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004
- Basadur, M., “Impact and Outcomes of Creativity in Organizational Settings”, *Nurturing and Developing Creativity*, Sayı:1, 1993
- Basadur, M., “Managing Creativity: A Japanese Model”, *Academy of Management Executive*, 1992, 6(2), 29-42
- Beavers, A.S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, Schuyler W., Skolits, Gary J. ve Shelley L. E., “Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research”, *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 2013, 1-13
- Bencuya, Cella, *Çocukluk Döneminde Sanat ve Yaratıcılık*, 2009, (Erişim Tarihi: 11.11.2012), <http://www.keyifci.com/cocukluk-doneminde-sanat-t24631.html>
- Bhaskaran, S., “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment”, *Journal of Small Business Management*, 4(1), 2006, 64-80
- Birch P. ve Clegg B., *İş Hayatında Yaratıcılık*, Rota Yayınları, İstanbul 1999
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Fuller, J., “Are Clameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Selfmonitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 2003, 131-144
- Blau, Peter M., *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons, 1964

- Block, Peter, *The Empowered Managers: Positive Political Skills at Work*, Jossey Bass, San Francisco, 1987
- Bowen, D.E. ve Lawler III, E.E., “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When”, *Sloan Management Review*, 33(3), 1992, 31-39
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik&Politik Yorumlar*, 44(511), 2007, 55-74
- Brendan J. G., Sheelagh M.M. ve Philip K.M., “Improving the Performance of Hospitality Firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(3), 2000, 149-155
- Buckler, S.A., “The Spiritual Nature of Innovation”, *Research Technology Management*, 40(2), 1997, 43-47
- Cacioppe, R., “Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burwood Resort Hotel”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 1998, 264-274
- Chang, W.C. ve Chiang, Z.H., “A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization”, *International Association of Societies of Design Research*, 2007, 699-723
- Chang, L. ve Birkett, B., “Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox”, *Management Accounting Research*, 15(1), 2004, 7-31
- Chen, K.K. “Organizing Creativity: Enabling Creative Output, Process and Organizing Practices”, *Sciology Compass*, 6(8), 2012, 624-643
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B., “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 2007, 98-120
- Ceylan, A. “Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(17), 2002, 113-120
- Ceylan, A. ve Savi, F.Z., “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Ekim 2003, 151-175

- Collins, D., "Control and Isolation in the Management of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 4(2), 1996, 29-39
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 3(13), 1988, 471-482
- Cook, S., "The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 2(1), 1994, 9-13
- Coopey, J. ve Hartley, J., "Reconsidering the Case for Organizational Commitment", *Human Resource Management Journal*, 1(3), 1991, 18-32
- Coşkun, M.B. ve Afşar, A., "Kamu Kurumlarında Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması", *Social Sciences Studies Journal*, 2(2), 2016, 32-43
- Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Kessler, I., "Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, 37(7), 2002, 903-930
- Coyle-Shapiro J.A-M. ve Conway, N., "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 2005, 774-781
- Cropanzano, R. ve Mitchell M.S., "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 2005, 874-900
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. ve Gue, K. R., "Employees' adaptability and perceptions of change related uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Performance", *Journal of Business and Psychology*, Sayı:29, 2014, 269-280
- Cummings, L., "Organizational Climates for Creativity", *Academy of Management Journal*, 8(3), 1965, 220-227
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldry, C., "Empowerment: The Power to Do What", *Industrial Relations Journal*, 27(2), 1996, 143-154
- Çağlar, D., "Yaratıcı Çocuklar ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi", *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 1(9), 1976, 16-24
- Çavuş, Mustafa Fedai, *İşletmelerde Personel Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006

- Çavuş M.F. ve Akgemci T., “İşletmelerde Personel güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, 2008, 229-244
- Çavuşoğlu, Duygu, *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2007
- Çınar, Füsun, *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)*, 2005, (Erişim Tarihi: 5.3.2019), http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=764
- Çiçek, I., “Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, *Organizasyon ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 2011, 45-55
- Çiftçi, Yasemin, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2002
- Çoban, Sabire, *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999
- Çuhadar, M. T., “Türk Kamu Yönetimindeki Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:25, 2005, 1-24
- Çöl, G., “Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi”, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı:33, 2006, 63-86
- Çöl, G., “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *E-İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 2004, 60-80
- D’Annunzio, N. ve Macandrew, J., “Re-empowering the Empowered – The Ultimate Challenge”, *Personnel Review*, 28(3), 1999, 258-278
- Dağdemir, Ali, *Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2008
- Darling, M., “Empowerment: Myth or Reality”, *Vital Speeches of the Day*, 62(15), 1996, 474-479

- Deconinck, J.B. ve Bachmann , D.P., “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 1994, 87-95
- Demir, M., “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(1), 2012, 47-64
- Demir, Tuğba, *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2013
- Dessler, G., *Management, Second Edition*, Prentice Hall, 2001
- Dinçel, Güler, *Bilgi Yönetimi, Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2004
- Dirican, Murat, *Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algulamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007
- Doulatatabadi, H.R., Saleh, P.A., Iman, A.M. ve Jaafar, A., “An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 2012, 255-263
- Doğan, S., *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul 2007
- Doğan, S., “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 2006, 165-189
- Doğan, Selen, *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 2006
- Doğan, S., “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Ekim 2003, 177-203
- Doğan, S. ve Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:29, 2007, 37-61
- Doğru, Çağlar, *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

- Drucker, Peter, “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, 80(8), 2002
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M., “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 2009, 57-71
- Durna, U. ve Eren, V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 2005, 210-219
- Durna, Ufuk, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara 2002
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison S. ve Sowa, D., “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 7, 1986, 500-507
- Eisenberger, R. ve Shanock, L., “Rewards, Intrinsic Motivation and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation”, *Creativity Research Journal*, 15(2), 2003, 121-130
- Elbeyi, P., “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 2011, 209-225
- Erdoğan, M.Y., “Yaratıcılık ile Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 2006, 95-106
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basın Yayım, İstanbul 2003
- Eren, E. ve Gündüz, H., “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 2002, 65-84
- Eroğlu, Kemal, *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2004
- Erstad, M., “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333
- Ersükmen, Emre, *İlköğretim Fen ve Teknoloji Ders Öğretmenlerinin Yaratıcılık Kavramına İlişkin Görüşleri*, (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir 2010
- Eymür, Emre, *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul 2009
- Fernandez, S. ve Pitts, D.W., “Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employee in United States Federal Agencies”, *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 2011, 202-222

- Fidan, T. ve Öztürk, İ., “The Relationship of the Creativity of Public and Private School Teachers to Their Intrinsic Motivation and the School Climate for Innovation”, *Social and Behavioral Sciences*, Sayı:195, 2015, 905-914
- Fisher, B.J. ve Specht, D.K., “Successful Aging And Creativity In Later Life”, *Journal of Aging Studies*, 13(4), 1999, 457-472
- Flanders, A., Pomeranz, R. ve Woodward, J., *Experiment in Democracy: A Study of the John Lewis Partnership*, Faber, 1968
- Ford, R.C. ve Fotter, M.D., “Empowerment: A Matter of Degree”, *Academy of Management Executive*, 9(3), 1995, 21-29
- Games, P.A., “Multiple Comparison of Means”, *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, 259-278
- Geary, J.F., *Task Participation: Employees’ Participation Enabled or Constrained?*, Oxford: Blackwell, 1994
- Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2004
- Geroy, G.D., Wright, P.C. ve Anderson, J., “The Strategic Empowerment Model”, *Empowerment in Organizations*, 6(2), 1998
- Giderler Atalay, Ceren, *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2009
- Gökçe, Çiğdem, *Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi Açısından Eğitim İhtiyaç Analizinin Gerekliliği ve Bu Konuda Bir Örnek*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A. ve Price, A.D.F., “Employee Perceptions of Empowerment”, *Employee Relations*, 27(4), 2005
- Greasley, K., Byrman, A., Dainty, A. ve Price, A.D.F., “Understanding Empowerment From An Employee Perspective”, *Team Performance Management*, 14(1/2), 2008, 39-55
- Groves K.S., “Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership and Organizational Change”, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 2006, 566-583

- Gruber, Howard E. ve Wallace, D.B., *Creative People at Work: Twelve Cognitive Case Studies*, Oxford University Press, 1989
- Gundry, L.K., Kickul, J.R.ve Prather, C.W., “Building The Creative Organization”, *Organizational Dynamics*, 22(4), 1994, 22-37
- Gül, Hasan ve Şahin, Kübra, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 2011, 237-249
- Gültaş, Kadire, *Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2009
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 2012, 49-76
- Gümüştekin, G.E. ve Emet, C., “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, 2007, 90-116
- Gümüşsuyu, Çağdaş, *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F., “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 2010, 1-20
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Kaya Özbağ, G., “Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry”, *Business Management Dynamics*, 3(10), 2014, 1-13
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Kaya Özbağ, G., “Psychological Empowerment and Support for Manufacturing Industry: Relations with Individual Creativity and Firm Innovativeness”, *Journal for East European Management Studies*, 21(1), 2016, 10-34
- Güney, Salih, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2011

- Hacımustafaoğlu, Mehmet Furkan, *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008
- Hage, J.T., “Organizational Innovation and Organizational Change”, *Annual Review of Sociology*, 25(1), 1999, 597-622
- Halbesleben, J.R.B., Novicevic, M.M., Harvey, M.G. ve Buckley, M.R., “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity And Innovation: A Competency-Based Model”, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, 2003, 433-454
- Hales, C. ve Klidas., A., “Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 2006, 88-95
- Hahm, S.W., “Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Worker’s Creativity in e-Business”, *Journal of Internet Computing and Internet Services*, 19 (1), 2018, 113-122
- Hatiboğlu, Zeyyat, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 1.Basım, İstanbul 1993
- Henkin, A.B. ve Marchiori, D.B., “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 2003, 275-281
- Heye, Dennie, “Creativity and Innovation”, *Business Information Review*, 23(4), 2006, 252-257
- Hirschman, A.O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations and States*, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1970
- Homans, G. C., 1961, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, 1961
- Honeycutt S., T. ve Pearson, C.M., “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5(1), 2000, 27-52
- Honold, L., “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 5(4), 1997, 202-212
- Hoyt, J., Liles, D. ve Rogers, K.J., “The Influence of Organizational Factors on Innovation and Creativity in U.S. and Japanese High Technology Firms”,

- Innovation in Technology Management*, 1997, (Erişim Tarihi: 25.02.2020), <https://ieeexplore.ieee.org/document/653302>
- Hu, S.L.Y. ve Leung, L., “Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace”, *Telematics and Informatics*, 20(4), 2003, 365-382
- İraz, Rıfat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Yayınevi, Konya 2005
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 2004, 423-446
- Jacques, R., *Manufacturing the Employee: Management Knowledge From the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, 1995
- Jarrar, Y.F. ve Zairi, M., “Employee Empowerment- A UK Survey of Trends and Best Practices”, *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 2002, 266-271
- Jawahar, I.M., “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression”, *Journal of Management*, 28(6), 2002, 811-834
- Johlke, M.C., Stamper C.L. ve Shoemaker, M.E., “Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support”, *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 2002, 116-128
- Jones, C. ve Volpe, E. H., “Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks”, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 2011, 413-434
- Kale, Emine, *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2015
- Kanter, R.M., “Power Failure In Management Circuits”, *Harward Business Review*, 57(4), 1979, 65-75
- Kappelman, L.A. ve Richards, T.C., “Training Empowerment and Creating a Culture for Change”, *Empowerment in Organizations*, 4(3), 1996, 26-29
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E., “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(5), 2013, 99-111

- Keng, L.S., "Group Creativity and Technology", *Journal of Creative Behaviour* 29(3), 1995, 201-216
- Kerse, G. ve Karabey, C.N., "Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 14(29), 2014, 22-41
- Kızanıklı, M.M., Koç, H. ve Kılıçlar, A., "Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2016, 488-504
- Klagge, J., "The Empowerment Squeeze-Views From the Middle Management Position", *The Journal of Management*, 17(8), 1998, 548-558
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12.Baskı, İstanbul 2010
- Komal K.B., Nawab, S. ve Akbar, A., "Effect of Direct Participation on Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 2011, 15-23
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S., "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:27, 2010, 85-94
- Kristensen T., "The Pyhsical Context of Creativity", *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 2004, 89-96
- Kuczmarski, Thomas D., *Innovation Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC Business Book, USA 1996
- Küçükaslan, A., "Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(24), 2005, 89-96
- Kwasniewska, J. ve Necka, E., "Perception of The Climate for In the Workplace: The Role of The Level In the Organization and Gender", *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 2004, 187-196
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. ve Wilk, P., "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4), 2004, 527-545
- Lashley, C., "Towards an Understand of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 1995, 27-32

- Lashley, C., "Employee Empowerment in Services: A Framework For Anlysis", *Personnel Review*, 28(3), 1999, 169-191
- Lawler, E.E. ve Mohran, S.A., "Quality Circles After the Honeymoon", *Organization Dynamics*, 15(4), 1987, 42-54
- Lee, M. ve Koh, J., "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 2010, 684-695
- Levinson, H., "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 1965, 370-390
- Long, R.F., "Empowerment-A Management Style For The Millenium", *Empowerment in Organizations*, 4(3), 1996, 5-15
- March, J. G. ve Simon, H. A., *Organizations*, New York: Wiley Publisihing, 1958
- Marchington, M. ve Wilkinson, A., *Direct Participation*, Oxford:Blackwell, 2000
- Marcinia, Teresa, *Managing Creativity&Coaching Creative People*, (Erişim Tarihi: 21.05.2019), <http://www.managers.org.uk>
- Martins, E.C. ve Terblanche, F., "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 2003, 64-74
- Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, London 1954
- Maşrap, Akın, *Yönetmel Sistem*, Gazi Kitapevi, Ankara 2000
- McAdam, R., Stevenson, P. ve Armstrong, G., "Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous Improvement", *Logistic Information Management*, 13(3), 2000, 138-149
- McAdam, R. ve Keogh, W., "Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMes", *Creativity and Innovation Mangement*, 13(2), 2004, 126-139
- McFadzean, E., "Enhancing Creative Thinking Within Organizations", *Management Decisions*, 36(5), 1998, 309-315
- McFadzean, E., "Critical Factors for Enhancing Creativity", *Strategic Change*, 10(5), 2001, 267-283
- Meczynska, A., Michna, A., Kmiecziak, R. ve Sekowska, R., "Relationship Between Empowerment, Innovativeness, Internationalization and Performance of Polish

- SMEs: Future Research Directions”, *Journal Of Marketing Development and Competitiveness*, 5(5), 2011, 46-63
- Mengili, Burcu, *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi: İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2007
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1(1), 1991, 61-89
- Min, K.R., G. Ugaddan, R. ve Min Park, S., “Is The Creativity Tendency Affected By Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees”, *Public Performance&Management Review*, 40(2), 2006, 382-408
- Mohrman, S.A., Lawler, E.E. ve Ledford, G.E.Jr., “Do Employee Involvement and TQM Programme Work?”, *Journal of Quality and Participation*, 19(1), 1996, 6
- Morgan, G., *Creative Organization Theory*, London: Sage Publication, 1989
- Muafi, M., “Green IT Empowerment, Social Capital, Creativity and Innovation: A Case Study of Creative City, Bantul, Yogyakarta, Indonesia”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 2015, 719-737
- Mubarak, F. ve Noor, A., “Effect of Authantic Leadership on Employee Creativity in Project-Based Organizations With the Mediating Roles of Work Engagemet and Psychological Empowerment”, *Cogent Business & Management*, 5(1), 2018, 1-14
- Mullins, L.J., *Mangement Organizational Behaviour*, Sixth Edition, Prentice Hall, 2002
- Mumford, M.D., “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, *Human Resource Management Review*, 10(3), 2000, 313-351
- Müftüoğlu, Tamer, Ürper, Yılmaz, Başar, Mehmet ve Tosunoğlu, B.Tuğberk, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2.Baskı, Eskişehir 2005
- Naktiyok, Atılhan, *İç Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2004
- Naktiyok, Serkan, *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılıkve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2015

- Nart, Senem, *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2015
- Nebeker, D., “Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı:20, 1975, 281-294
- Nicholls, J., “Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework”, *Empowerment in Organizations*, 3(3), 1995, 6-11
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. ve Fuller, J., “The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment”, *Group and Organization Management*, 26(1), 2001, 93-113
- Nirenberg, J., “Leadership: A Practitioner’s Perspective on the Literature”, *Singapore Management Review*, 23(1), 2001, 1-34
- O’Brien, Janice L., *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, (Degree of Doctor Philosophy), The State University of New Jersey, New Jersey 2010
- Odabaşı, Yavuz, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004
- Oktay, E., Özen, Ü. ve Alkan, Ö., “Kredi Kartı Sahipliğinde Etkili Olan Faktörlerin Araştırılması: Erzurum Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24(2), 2009, 1-22
- Oldham, G.R., ve Cummings, A., “Employee Creativity: Personel and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 39(3), 1996, 607-634
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirel, M.T., “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, 163-172
- Özalp, İnan, *İşletme Yönetimi*, 1.Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000
- Özalp, İ., “İşletmelerde Kalite Çemberleri Uygulaması”, *Anadolu Üni. İİBF Dergisi*, 6(2), 1988, 49-58

- Özarallı, N., “Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (felt) Empowerment”, *Social and Behavioral Sciences*, Sayı:181, 2015, 366-376
- Özaşkın, A.G. ve Bacanak, A., “Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 2016, 212-226
- Özben, Ş. ve Argun, Y., “Buca Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:18, 2005, 16-23
- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 2003, 113-130
- Özgüler, Verda Canbey, *Verimlilik*, Eskişehir Odunpazarı Belediyesi Hizmetiçi Eğitim Seminer Notu, 2005
- Özkalp, Enver, *Sosyolojiye Giriş*, Ekin Kitabevi Yayınları, Eskişehir 1993
- Özkalp, E., Kirel, Ç. ve Cengiz, A.A., “Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması”, *Öneri Dergisi*, 7(25), 2006, 17-28
- Özmen, Şule ve İhsan Çakmaklı, “İnternet Üzerinden Anket Yoluyla Veri Toplama”, http://www.suleozmen.com/teblig_sunumlar/5internet_veri%20toplama.pdf, (Erişim Tarihi:12.06.2020)
- Özmutlu, İlker, *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2008
- Öztutku, H., “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 2008, 79-97
- Quinn, J.B., Anderson, Philip ve Finkelstein, Sydney, “Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best”, *Harvard Business Review*, 74(2), 1996, 71-80
- Quinn R.E. ve Spreitzer G.M., “The Road to Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider” , *Organizational Dynamics*, 26(2), 1997, 37-49
- Pastor, J., “Empowerment: What it is and what it is not”, *Empowerment in Organizations*, 4(2), 1996, 5-7

- Patton, J.D., "The Role of Pioneers in Creative Innovation", *Creativity Research Journal*, 14(2), 2002, 111-129
- Paulus, P., "Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-Generating Groups", *Applied Psychology*, 49(2), 2000, 237-262
- Paper D.J. ve Johnson, J.J., "A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment and Organizational Memory", *Creativity and Innovation Management*, 6(1), 1997, 20-29
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D.L., Fegan, F. ve Miller, R., "Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 2002, 377-400
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. ve Stam, D., "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:31, 2009, 609-623
- Powell, S., "The Management and Consumption of Organisational Creativity", *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 2008, 158-166
- Prabowo, R., Mustika, M.D. ve Sjabadhyini, B., "How a Leader Transforms Employees' Psychological Empowerment into Innovative Work Behavior", *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 2018, 90-99
- Priyadharshany, A.J. ve Sujatha, S., "Psychological Empowerment and Individual Creativity: Millenium Trend of Management", *Sona Global Management Review*, 10(3), 2016, 73-84
- Proctor, Tony, *Creative Problem Solvings for Managers*, London, 1999
- Randolph, W. A., "Re-thinking Empowerment: Why is It So Hard to Achieve", *Organizational Dynamics*, 29(2), 2000, 94-107
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R., "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 2002, 698-714
- Rousseau, D.M., "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Rights and Responsibilites*, 2(2), 1989, 121-139
- Royle, T., "Avoidance strategies and German System of Co-Determination", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 1998, 1026-1047

- Russel, Peter ve Evans, Roger, *The Creatice Manager*, Jossey-Bass Publishers, New York, 1992
- Sağnak, M., Kuruöz, M., Polat, B. ve Soylu, A., “Transformational Leadership and Innovative Effect of the Mediating Effect of Psychological Empowerment”, *Euroasian Journal of Educational Research*, Sayı:60, 2015, 149-162
- Samen, S., “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 2008, 363-378
- Saraçoğlu M. ve Duran, C., “Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 2009, 131-151
- Sargut, Selami, “Bürokrasinin Türkiye’deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uzlaşmazlığı”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*, TODAİE Yayınları, Ankara 1995
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A., “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 2007, 205-226
- Sarkar, S., “Employee Empowerment in the Banking Sector”, *The IUP Journal of Management Research*, 8(9), 2009, 48-67
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. ve Blum, T.C., “Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 2000, 215-223
- Shalley, C.E. ve Perry-Smith, J.E., “ Effects of Social-Psychological Factor on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modelling Experience”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 84(1), 2001, 1-22
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J., “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 1993, 774-780
- Soosay, C.A. ve Hyland, P.W., “Effect of Firm Contingencies on Continuous Innovation”, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(2), 2005, 153-169

- Sorensen, E. ve Torfing, J., “Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector”, *Administration & Society*, 43(8), 2011, 842-868
- Soylu, Ali ve Öztürk Göl, Meltem, “Yönetim İnovasyonu”, *Sosyoekonomi*, Sayı.1, 2010
- Sözbilir, F. ve Yeşil, S., “Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(4), 2015, 87-111
- Spreitzer, G.M., “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1995, 1442-1465
- Spreitzer, M.G., Mark A.K. ve Stephen W.N., “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Staisfaction and Strain”, *Journal of Management*, 23(5), 1997, 679-704
- Spreitzer M.G., “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, 1996, 483-504
- Stamper, C.L. ve Johlke, M.C., “The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, 29(4), 2003, 569-588
- Streiner, D.L ve Norman, G.R., *Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use*, Oford University Press, 1992
- Sungur, Nuray, *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayın Dağıtım, İstanbul 1992
- Süvarioğlu, Sema, *A Creative Thinking Program: Assesment of Effectiveness*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994
- Şahin, Nilüfer, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2007
- Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2001
- Şimşek, M. Şerif ve Akın, H.Bahadır, *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, Konya 2003
- Şimşek, Necla, *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004

- Şimşek, A. ve Öztürk, E.B., “Kişisel Öğrenme ve Yaratıcılık: Psiokoljik Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(2), 2020, 323-345
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S., *Using Multivariate Statistics*, Boston: Allyn and Bacon, 2013
- Tabak, A., “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, 2003, (Erişim Tarihi:7.8.2020), <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-bilder>,
- Tan, G., “Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach”, *Creativity and Innovation Management*, 7(1), 1998, 23-31
- Tang, H.K., “An Integrative Model of Innovation in Organizations”, *Technovation*, 18(5), 1998, 297-309
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W.H., “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, Sayı:49, 1973, 162-180
- Tazegül, Perihan, *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2001
- Tekin, M. ve Ömürbek, N., *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Selçuk Üniversitesi Yayınevi, Ankara 2004
- Tekin, Yasemin, *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2007
- Tevrüz, S. A., B.T. İnci., *Davranışlarımızdan Seçmeler*, 1.Basım, Beta Basın Dağıtım, İstanbul 1999
- Thom, N., “Innovation Management In Small and Medium-Sized Firms”, *Management International Review*, 30(2), 1990, 181-192
- Thomas K.W. ve Velthouse, B.A., “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15(14), 1990, 666-681

- Turunç, Ö. ve Çelik, M., “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 2010, 183-206
- Unsworth, K.L., “Creative Requirement: A Neglected Construct in The Study of Employee Creativity?”, *Group and Organization Management*, 2005, 1-33
- Uzun, Gülfer, *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2007
- Üstündağ, Tülay, *Yaratıcılığa Yolculuk*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N. and Ruvio, A., “Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration”, *International Public Management Journal*, 8(1), 2005, 57-81
- Vural Özkan, Gülşah, *Örgütlerde Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışların Geliştirilmesinde Pozitif Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Değişkenlerin Rolünün İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016
- Wasti, S. A., “Affective and Continuance Commitment to the Organization Test of an Integrated Model in The Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 2002, 525-550
- Watkins, A., “Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support”, *West Journal of Communication*, 59(4), 1995, 326-346
- Webster, C., “An Empirical Analysis of The Relationships Between The Interactive Use of Performance Measurement Systems, Creativity and Performance: The Intervening Role of Psychological Empowerment”, Working Paper, 2006, 1-33
- Whittaker, S. ve Marchington, M., “Devolving HR Responsibility to the Line Threat, Opportunity or Partnership?”, *Employee Relations*, 25(3), 2003, 245-261
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. ve Garud, R., “Organizational Identification among Virtual Workers: The Role Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support”, *Journal of Management*, 27(2), 2001, 213-229
- Wilkinson, Adrian, Empowerment, *Contemporary Human Resource*, Prentice-Hall. Management, 2001

- Wilkinson, Adrian, "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, 27(1), 1998, 40-56
- Williamson, Bill, "Creativity, The Corporate Curriculum and the Future: A Case Study", *Futures*, 33(6), 2001, 541-555
- Wilson, N.C. ve Stokes, D., "Managing Creativity and Innovation: The Challenge For Cultural Entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 2005, 366-378
- Wong, S. ve Pang, S.L., "Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers and Supervisors", *Tourism Management*, 24(5), 2003, 551-559
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. ve Griffin, W.R., "Toward A Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18(2), 1993, 293-321
- Yahyagil, M.Y., "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", *Yönetim Dergisi*, Sayı 38, 2001, 7-16
- Yalçın, A., "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Ç.Ü.S.B.E. Der.*, 4(1), 2005, 395-412
- Yavuz, Halide Sevim, *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1996
- Yazgan, Coşkun, *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu 2007
- Yeloğlu, H.O. "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 2007, 133-152
- Yeşilyurt, Pınar, *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2007
- Yıldırım, E., "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Sayı.12, 2007, 109-120
- Yıldırım, Ramazan, *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002
- Yılmaz, A ve İraz, R., "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım

- Bankaları Örneği”, *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 6(5), 2013, 829-855
- Yurtseven, Hüseyin Rıdvan, *Yaratıcı Yönetim*, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları, 2001
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H., “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 2003, 131-142
- Zagenczyk, Thomas J., *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*, Katz Graduate School of Business, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Pittsburgh, Pittsburgh 2001
- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J. ve Thatcher, J. B., “Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Network Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 111(2), 2010, 127-138
- Zaleznik, A., “Managers and leaders: Are they different?”, *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, 74-81
- Zeffane, R., “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public And Private Sectors Employees”, *Human Relations*, 47(8), 1994, 977-1010
- Zhou, J. ve George, J.M., “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression Of Voice”, *Academy of Management Journal*, 44(4), 2001, 682-696
- <http://notoku.com/yenilik-nedir/>, (Erişim Tarihi: 04.01.2013)

Ek-1: ANKET FORMU**ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞIN GELİŞİMİ SÜRECİNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNEMİ**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan “Örgütlerde Yaratıcılığın Gelişimi Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi” isimli doktora çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler akademik amaçlara hizmet edecek olup, kesinlikle bunun dışında başka bir amaç için kullanılmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Bu nedenle hazırlanan ve tarafınıza değerlendirmeniz için sunulan ankete gerekli hassasiyeti göstererek ilgi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi bir borç biliyoruz.

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Doktora Tez Danışmanı

Harun ÜNAL
Tez Öğrencisi

Anket soruları değerlendirilirken aşağıdaki ölçek göz önünde bulundurularak değerlendirmelerde bulununuz.

Kesinlikle Katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle Katılıyorum

BİRİNCİ BÖLÜM – DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan

Yaşınız : ☐ 20'den az ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50'den fazla

Eğitim : ☐ İlköğretim ☐ Lise ve Dengi ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü
Seviyeniz

Medeni Durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli

Kurumunuzdaki : ☐ 5 Yıldan Az ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16 -20 Yıl ☐ 20 Yıldan
Fazla
Görev Süreniz

Pozisyonunuz: ☐ Yönetici ☐ Çalışan

İKİNCİ BÖLÜM – PERSONEL GÜÇLENDİRME ile İLGİLİ YARGILAR

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşime ilişkin yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşimi yapmak için gerekli olan kapasite açısından kendime güvenim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşimi nasıl yapacağıma karar verirken önemli bir özerkliğe sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşimi nasıl yapacağım hakkında önemli bir bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Departmanımdaki gelişmeler üzerindeki etki alanım geniştir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Departmanımdaki gelişmeler üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Departmanımdaki gelişmeler üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşimi yapabilmek için ihtiyacım olan desteği astlarımdan görmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşimi yapabilmek için ihtiyacım olan desteği üstlerimden görmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşimi yapabilmek için ihtiyacım olan desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İşimi yapabilmek için ihtiyacım olan desteği çalışma grubumdan görmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	Kurumumda kararlar ilgili çalışanların da bulunduğu tartışma ortamında alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kurumumda karar alma yaklaşımı merkeziyetçi olmaktan ziyade esnektir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Kararlar alınırken astların fikirleri ve endişeleri değerlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Kurumumda yaratıcı problem çözme teknikleri uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kurumumda beşeri ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Kurumumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Kurumumda alt seviyelerde gerçekleştirilen pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Kurumumda amaçlar net olarak tanımlanmamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Daha iyi iş ortaya koyabilmek için gerekli ek kaynaklar yönetim tarafından genellikle karşılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	İşimi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Kurumumun stratejilerini ve araçlarını anlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Kurumumun üst yönetiminin ortaya koyduğu vizyonu anlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
30	İşimi iyi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YARATICILIK

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31	Kurumumda hedef veya amaçların elde edilmesinde yeni yollar tavsiye edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Performansın geliştirilmesi için yeni ve uygulanabilir fikirler önerilir.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Kurumumda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirler ortaya çıkarılır.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Kalitenin artması için yeni yollar önerilir.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Kurumum yaratıcı fikirler için çok güzel bir kaynaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Kurumumda risk alınmasından korkulmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Bireyler, diğerlerine karşı fikirlerini destekleme ve savunabilme imkânına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Fırsat verildiği anda bireyler yaratıcılıklarını ortaya koyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Bireyler, yeni fikirlerin uygulanabilmesi için yeterli plan ve programları oluşturabilme imkânına sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Bireyler genellikle yenilikçi fikirlere sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Problemlere karşı yaratıcı çözümler öne sürülür.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Bireyler, genellikle problemlere karşı yeni yaklaşımlara sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Faaliyetlerin sürdürülmesine yönelik yeni yollar önerilir.	☐	☐	☐	☐	☐

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – YARATICILIĞA ÖRGÜTSEL DESTEK

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
44	Kurumumda yaratıcılık teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
45	Faaliyetlerin yaratıcı bir şekilde yerine getirilme yeteneği, lider tarafından saygı ile karşılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Kurumumdaki ödüllendirme sistemi yenilikçiliği teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Kurumum yenilikçi olanların açık bir şekilde farkındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Kurumumda genellikle değişimler ve yeni fikirler hoş karşılanmaz ve yerine getirilememesine ilişkin mazeretler bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Çok nadiren faaliyetlerin yerine getirilmesine ilişkin yeni fikir ve metotlar denenir.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Yöneticime hiçbir zaman değişim önerileriyle gitmem çünkü bu şekilde davranarak onun sorumluluk alanına girmemden dolayı rahatsız olabileceğini düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirler ne teşvik edicidir ne de yoldırıcıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Çalışanların fikir ve önerileri uyumlu olmasa da kendilerine geribildirimde bulunulur.	☐	☐	☐	☐	☐
53	Diğer bir yöneticiye karşı bir çalışanın fikirlerini tartışmak ve desteklemek için ona eşlik edilebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
54	Kurum içinde, daha geniş ölçeğe uyum sağlayabilmesi, karlı ve uygulanabilir olup olmadıklarının belirlenebilmesi için yeni fikirler denenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
55	Bir hata yapıldığında genellikle grup olarak gelecekte bir daha bu hatanın tekrarlanmaması için tartışılır.	☐	☐	☐	☐	☐
56	Faaliyetlere ilişkin yenilikçi süreçlerin öğrenilmesi için çalışanlar örgüt içinde veya dışında farklı lokasyonlarda görevlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
57	Yeni fikirlerin elde edilebilmesi için diğer departmanlar da teşvik edilirler.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-2: ETİK KURUL RAPORU



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000-E.2000004210
Konu : Etik Kurul Onay Talebi Başvuru
Sonucu (Prof.Dr. Fatih
KARCIOĞLU)

06.01.2020

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 20.12.2019 tarihli ve 77040475-000-E.1900368577 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız ile; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi *Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU* danışmanlığında doktora öğrencisi *Harun ÜNAL*'ın yürütücülüğünde yapılacak olan "*Örgütlerde Yaratıcılığın Gelişimi Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi*" konulu proje çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Kurulumuzun 03.01.2020 tarih ve 1 sayılı oturumunda alınan 2 sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Sait UYLAŞ
Kurul Başkanı

Karar-2) Üniversitemiz Hukuk Müşavirliğinin ilgi'de kayıtlı yazısı ile; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi *Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU*'nun danışmanlığında doktora öğrencisi *Harun ÜNAL*'ın yürütücülüğünde yapılacak olan "*Örgütlerde Yaratıcılığın Gelişimi Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi*" konulu tez çalışması için Etik Kurul onay talebine ilişkin 20.12.2019 tarih ve E. 1900368577 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra; doktora öğrencisi *Harun ÜNAL*'ın "*Örgütlerde Yaratıcılığın Gelişimi Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi*" konulu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile karar verildi.

Ek : 3.1.2020 tarihli 88656144-000-E.2000003047 sayılı belge



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Harun ÜNAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Alanya, 11.12.1980
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Orta Doğu Teknik Üniversitesi Matematik Bölümü, 2003.
Y.Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, 2008.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	TCMB, 2004 -
İletişim	
E – Posta Adresi	harun07@yahoo.com