



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTSEL
YARATICILIĞIN ARACILIK ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gamze ÖZCAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

Hatay-2020



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTSEL
YARATICILIĞIN ARACILIK ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gamze ÖZCAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

Hatay-2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (18/06/2020)

Gamze ÖZCAN

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve örgütsel yaratıcılığın, psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu uzun, emek ve sabır gerektiren süreçte tezin başından sonuna kadar, desteğini ve bilgilerini benden esirgemeyen, yönlendiren ve sabırla bütün sorularıma cevap veren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ferit Ölçer'e verdiği emekler ve öğrettiği her şey için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Tezimi değerlendirirken değerli görüş ve önerileriyle, çalışmama bilimsel katkılar sunan saygıdeğer jüri üyeleri Prof. Dr. Azmi Yalçın ve Prof. Dr. Mustafa Fedai Çavuş hocalarıma,

Anket çalışması için işgörenlerle görüşmemde gerekli izin ve desteği sağlayan Hatboru firmasına ve yöneticilerine, molalarında anketleri doldurarak katkıda bulunan tüm çalışanlara,

En büyük servetim olan ailemden duasını ve sonsuz sevgisini esirgemeyen, bana her zaman güvenip destekleyen kıymetli annem Emine Özcan'a, sadece bu süreçte değil, hayatımın her aşamasında tüm varlığıyla bana güç veren, kararlarımda yanımda olduğunu ve sevgisini hep hissettiren sevgili babam Mehmet Özcan'a ve koşulsuz sevgisi ile her anımda yanımda olan en iyi arkadaşım, moral kaynağım ve benim için bir abladan çok daha fazlası olan sevgili Gize Özcan'a sonsuz teşekkürler. İyi ki varsınız...

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN ARACILIK ETKİSİ

Gamze ÖZCAN

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2020

Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Personel güçlendirme, yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı günümüz iş dünyası için en önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü personel güçlendirmenin özendirildiği çalışma ortamlarında, örgütsel yaratıcılık artmakta ve buna bağlı olarak işgörenlerin yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimleri yükselmektedir. Bu nedenle, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Ancak önceki çalışmalarda, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ikili olarak ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmada ise, personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler bir arada ele alınmış ve ayrıca örgütsel yaratıcılığın, personel güçlendirmenin ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolü test edilmiştir. Araştırma verileri, Hatay ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde çalışan işgörenlerden anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmadaki verilerin istatistiksel analizini yapmak için SPSS programı kullanılmıştır. Verilere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirmenin ve alt boyutları olan anlamlılık ve yeterlilik ile özerklik ve etkinin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel yaratıcılığın personel güçlendirme ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkilerinde kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELER

Personel Güçlendirme, Örgütsel Yaratıcılık, Yenilik, Yenilikçi İş Davranışı

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERMENT AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY

Gamze ÖZCAN

Department of Business Administration, Master Thesis, 2020

Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ABSTRACT

Empowerment, creativity and innovative work behavior are among the most important issues for today's business world. Because in work environments where empowerment is encouraged, organizational creativity increases and accordingly, the tendency of employees to show innovative work behavior increases. Therefore, it is important to examine the relationship between these concepts. However, in previous studies, it has been observed that the relationships between these concepts were addressed on a duplicate. In this study, the relationships between empowerment and its sub-dimensions and organizational creativity and innovative work behavior are discussed together, and the mediation role in the impact of organizational creativity, empowerment and its sub-dimensions on innovative work behavior is tested. The research data were obtained by using the questionnaire method from the employees working in a production company operating in Hatay province. SPSS program was used to make a statistical analysis of the data in the study. Correlation and regression analyzes were applied to the data. According to the findings of the research, it has been determined that empowerment and its sub-dimensions, meaningfulness and competence, and autonomy and impact have positive meaningful effects about organizational creativity and innovative work behavior. In addition to this, it has been determined that organizational creativity has a partial mediating role in the positive effects of empowerment and its sub-dimensions on innovative work behavior.

KEY WORDS

Empowerment, Organizational Creativity, Innovation, Innovative Work Behaviour

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	3
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı.....	3
1.1.2. Personel Güçlendirmeyle İlişkili Kavramlar.....	5
1.1.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Önemi	8
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI	13
1.2.1. Yapısal Personel Güçlendirme Yaklaşımı	13
1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirme Yaklaşımı	16
1.3. PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI.....	19
1.3.1. Anlamlılık	19
1.3.2. Yeterlilik	20
1.3.3. Özerklik.....	21
1.3.4. Etki	21
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI	22
1.4.1. Bilgi Paylaşımı	22
1.4.2. Danışma.....	23
1.4.3. Öneri Planı.....	23
1.4.4. Kaliteye Bağlılık	24
1.4.5. Ödül ve Tazminatlar	25
1.4.6. Finansal Güçlendirme.....	26

1.4.7. Temsili Güçlendirme.....	26
1.4.8. Eğitim ve Geliştirme	27
1.4.9. Terfi.....	28
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASINI KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER	29
1.5.1. Örgüt İle İlgili Faktörler	31
1.5.2. Yönetici İle İlgili Faktörler.....	34
1.5.3. İşgörenlerle İlgili Faktörler.....	36
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER	38
1.6.1. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar	39
1.6.2. Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar.....	39
1.6.3. İşgörenlerden Kaynaklanan Sorunlar	41
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASININ FAYDALARI VE SAKINCALARI.....	42
1.7.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Faydaları.....	42
1.7.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Sakıncaları.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK

2.1. YARATICILIĞIN TANIMI VE TÜRLERİ.....	47
2.1.1. Bireysel Yaratıcılık	49
2.1.2. Grup Yaratıcılığı.....	52
2.1.3. Örgütsel Yaratıcılık	53
2.2. YARATICI BİREYİN ÖZELLİKLERİ	54
2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN TANIMI VE BİLEŞENLERİ	58
2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ	63
2.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK SÜRECİ VE SONUÇLARI	65
2.6. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI DESTEKLEYEN FAKTÖRLER	70
2.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER	78
2.8. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI GELİŞTİRME TEKNİKLERİ.....	82
2.9. ÖRGÜTSEL YARATICILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	93

2.9.1. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik	93
2.9.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Liderin Duygusal Zekası	94
2.9.3. Örgütsel Yaratıcılık ve İş Stresi.....	95
2.9.4. Örgütsel Yaratıcılık ve Özdeşleşme.....	96
2.9.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Motivasyon.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

3.1. YENİLİK KAVRAMI, YENİLİĞİN ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI ..	99
3.2. YENİLİK TÜRLERİ VE STRATEJİLERİ	103
3.2.1. Yenilik Türleri.....	103
3.2.2. Yenilik Stratejileri.....	111
3.3. YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİ VE YENİLİĞİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	116
3.3.1. Yeniliğin Uygulanmasını Destekleyen Faktörler	118
3.3.2. Yeniliğin Uygulanmasını Engelleyen Faktörler	121
3.4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	131
3.5. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	133
3.5.1. Bireysel Faktörler	134
3.5.1.1. Kişilik Özellikleri.....	134
3.5.1.2. Demografik Faktörler	137
3.5.1.3. İçsel Motivasyon	138
3.5.1.4. Sosyal Ün.....	140
3.5.1.5. Öz Liderlik.....	140
3.5.2. Örgütsel Faktörler	141
3.5.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	142
3.5.2.2. İletişim ve Bilgi Paylaşımı	145
3.5.2.3. İşin Kendisi ve Çalışma Koşulları	146
3.5.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları	148
3.5.2.5. Yeniliğe Verilen Değer	150
3.5.2.6. Yöneticinin Liderliği	151

3.6. YENİLİKÇİ İŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI	154
3.6.1. Fikir Keşfetme Aşaması.....	155
3.6.2. Fikir Üretme Aşaması.....	157
3.6.3. Fikir Geliştirme (Savunma) Aşaması.....	158
3.6.4. Fikirlerin Uygulamaya Geçirilmesi Aşaması	158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	160
4.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	166
4.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	172

BEŞİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN ARACILIK ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	177
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	178
5.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM	179
5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI	180
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	180
5.5.1. Personel Güçlendirme Ölçeği	181
5.5.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği	181
5.5.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği.....	182
5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	182
5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	183
5.7.1. Demografik Özelliklere Ait Verilerin Değerlendirilmesi	183
5.7.2. Faktör Analizleri	184

5.7.2.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi....	184
5.7.2.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi.....	189
5.7.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi.....	195
5.7.3. Güvenilirlik Analizleri.....	197
5.7.3.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi	197
5.7.3.2. Psikolojik Personel Güçlendirmenin An-Yet Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	198
5.7.3.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Öz-Et Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	198
5.7.3.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	199
5.7.3.5. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	199
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler	200
5.7.5. Korelasyon Analizi.....	201
5.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri.....	203
5.7.6.1. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	204
5.7.6.2. Örgütsel Yaratıcılığın Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	205
5.7.6.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	207
5.7.6.4. Örgütsel Yaratıcılığın, Personel Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü.....	208
5.7.6.5. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	211
5.7.6.6. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi ...	213
5.7.6.7. Örgütsel Yaratıcılığın, Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi Aracılık Rolü	215
5.7.6.8. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	217
5.7.6.9. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi ...	219

5.7.6.10. Örgütsel Yaratıcılığın, Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü	220
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	224
KAYNAKÇA	236
EKLER.....	272
EK-1: Anket Formu	272
EK-2: Etik Kurul Değerlendirmesi	276

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Yaratıcılık Süreci İle İlgili Modeller	66
Tablo 2: Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler.....	71
Tablo 3: Yaratıcı Düşünce Teknikleri.....	92
Tablo 4: Yenilik Sınıflandırmaları.....	104
Tablo 5: Kademeli ve Radikal Yeniliklerin Özellikleri	105
Tablo 6: Yenilik Engelleri.....	124
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri	184
Tablo 8: PPG Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-1	185
Tablo 9: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Ortak Varyanslar Tablosu	185
Tablo 10: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	186
Tablo 11: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Döndürülmüş Faktör Matrisi	186
Tablo 12: PPG Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-2	187
Tablo 13: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Ortak Varyanslar Tablosu	187
Tablo 14: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	188
Tablo 15: PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Döndürülmüş Faktör Matrisi	188
Tablo 16: ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-1.....	189
Tablo 17: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Ortak Varyanslar Tablosu.....	189
Tablo 18: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu ...	190
Tablo 19: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Döndürülmüş Faktör Matrisi	190
Tablo 20: ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-2.....	191
Tablo 21: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Ortak Varyanslar Tablosu.....	191
Tablo 22: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2:Toplam Açıklanan Varyans Tablosu ...	192
Tablo 23: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Döndürülmüş Faktör Matrisi	192
Tablo 24: ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-3.....	193
Tablo 25: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Ortak Varyanslar Tablosu.....	193
Tablo 26: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu ...	194
Tablo 27: ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Döndürülmüş Faktör Matrisi	194
Tablo 28: YİD Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	195
Tablo 29: YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu.....	195
Tablo 30: YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	196

Tablo 31: YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Faktör Matrisi	196
Tablo 32: PPG Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	197
Tablo 33: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	198
Tablo 34: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi.....	199
Tablo 35: ÖY Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	199
Tablo 36: YİD Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	200
Tablo 37: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri	200
Tablo 38: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	201
Tablo 39: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 40: PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	204
Tablo 41: PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	204
Tablo 42: PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	205
Tablo 43: ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	206
Tablo 44: ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	206
Tablo 45: ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	206
Tablo 46: PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	207
Tablo 47: PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	207
Tablo 48: PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	208
Tablo 49: PPG'nin YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli ^b	209
Tablo 50: PPG'nin YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	210
Tablo 51: PPG'nin YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	210
Tablo 52: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	212

Tablo 53: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	212
Tablo 54: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	212
Tablo 55: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	213
Tablo 56: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b).....	214
Tablo 57: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	214
Tablo 58: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli ^b	215
Tablo 59: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b).....	216
Tablo 60: PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	217
Tablo 61: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	217
Tablo 62: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	218
Tablo 63: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	218
Tablo 64: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	219
Tablo 65: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b)	219
Tablo 66: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	220
Tablo 67: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli ^b	221
Tablo 68: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^b).....	221

Tablo 69: PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	222
Tablo 70: Hipotez Testlerinin Sonuçları	223

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Yaratıcılığın Bileşen Modeli.....	56
Şekil 2: Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar.....	60
Şekil 3: Örgütsel Ortamın Yaratıcılığa Etkileri	61
Şekil 4: Yaratıcılığın Pozitif ve Negatif Sonuçları	69
Şekil 5: Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilik Sınıflandırması	110
Şekil 6: Yenilikçi İş Davranışının Aşamaları.....	155
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	178

KISALTMALAR LİSTESİ

AN	Anlamlılık
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
An-Yet	Anlamlılık-Yeterlilik
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ET	Etki
FD	Fikir İçin Destek Yaratma
FG	Fikri Gerçekleştirme
FO	Fikir Oluşturma
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
ÖY	Örgütsel Yaratıcılık
ÖZ	Özerklik
Öz-Et	Özerklik-Etki
PG	Personel Güçlendirme
PPG	Psikolojik Personel Güçlendirme
SF	Sorunların Farkına Varılması
ST	Standart
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
VD	Ve Diğerleri
YET	Yeterlilik
YİD	Yenilikçi İş Davranışı

GİRİŞ

Teknolojinin ve ürün çeşitliliğinin çok hızlı taklit edildiği, rekabetin acımasızlaştığı, hızla değişen ve gelişen günümüz küresel iş dünyasında örgütlerin hayatta kalmaları, kendilerini geliştirmeleri ve fark yaratabilmeleri için yeni çözümlere ve uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir. Bu noktada, örgütlerin değişime hızlı adapte olmasını sağlamada örgütler için en önemli kaynak olan insan kaynağının, sorunlara hızlı çözümler üretecek, doğru ve hızlı kararlar alabilecek, inisiyatif kullanabilecek ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilecek nitelikte olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, daha hızlı, esnek ve cesur kararlar alabilmek ve işgörenlerin yaratıcılıklarını özgür bir çalışma ortamı içinde ortaya çıkarabilmelerini sağlamak için; direkt işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi bir bakıma zorunlu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 397). Bu noktada küresel rekabet ve değişimin ortaya çıkardığı yeni yönetim uygulamalarından biri olan personel güçlendirmenin (PG) önemi karşımıza çıkmaktadır. PG, işgörenlerin işlerine dair sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyacakları otorite ve esnekliğin sağlanması, işin ve yetkinin esas sahibi yapılmaları süreci olarak tanımlanabilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 56). Bu süreç sonunda güçlendirilen işgörenler, gelişime açık, yüksek özgüvenli ve işini sahiplenen kişilere dönüşerek, işletme verimliliğinin ve rekabet gücünün artmasında katkıda bulunmaktadır.

Yaşanan tüm gelişmeler ve değişimler örgütlerin karmaşık bir çevrede rakipleriyle baş edebilmelerini ve rekabet güçlerini artırmak için düzenli olarak yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu durumda, yenilik faaliyetleri örgütler için çok önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir. Yeniliğin bu kadar önemli olduğu günümüzde örgütler açısından en önemli unsur olan işgörenlerin yenilikçi davranışları da (YİD) önemi son yıllarda giderek artan dinamik bir yetenektir ve yenilik yapmak isteyen örgütler bu yetenek üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Örgütte yer alan YİD'na sahip işgörenler, yeni ürün ve süreçlerde veya yeni örgütsel yöntemlerin uygulanmasında süreci kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptirler. Öte yandan örgütler, özgün fikirler üretilebilmek, fark yaratabilmek ve yenilik faaliyetlerinde bulunabilmek için işgörenlerinin yaratıcılık özelliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü yaratıcı düşüncelerin uygulanarak yaşama geçirilmesi yeniliklerin kaynağını oluşturmakta ve tüm yeniliklerin

temelinde yaratıcılık ile elde edilmiş fikirler bulunmaktadır (Eren, 1982: 17). Yaratıcılık, farklı düşünmekken yenilik bir noktada bu farklı düşüncelerin birleşmesidir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel yaratıcılığını (ÖY) geliştirmesi bunun için de yaratıcı işgörenleri istihdam etmeleri, bünyesinde bulunan yaratıcı işgörenlerin ise mevcut beceri ve yetkinliklerini eğitimlerle geliştirmeleri gerekmektedir.

Örgütlerde yaratıcılığın gelişebilmesi, işgörenlerin güçlendirilebilmesi ve işgörenlerin yenilikçi davranışlarda bulunmaları için örgütlerin sahip olmaları gereken özellikler ve üst yönetimin uygulaması gereken faaliyetler konusunda gerekli ortak unsurlar söz konusudur. Her üç kavram da, örgüt içinde üst yönetim tarafından destekleyici ve cesaretlendirici bir yaklaşım gösterilmesi, demokratik ve katılımcı bir yönetim uygulanması, işgörelere özgürlük ve bireysel sorumluluk tanınması, motivasyonun sağlanması, adil bir ödül sisteminin kurulması, etkili bir iletişim sisteminin sağlanması ve hatalara karşı tolerans gösterilmesi gibi faktörlerin varlığına ihtiyaç duymaktadır.

Çalışmanın ana amacı psikolojik PG'nin ve alt boyutlarının, ÖY ve YİD ile olan ilişkisinin belirlenmesidir. Ayrıca ÖY'nin PG ve alt boyutları ile YİD arasındaki ilişkide aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, değişkenlerin beraber alındığı bu çalışmanın temel sorusunu ÖY, PG ile YİD arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir? sorusu oluşturmaktadır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, PG'nin tanımı, yaklaşımları, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, faydaları ve sakıncaları ile uygulanmasını kolaylaştıran ve engelleyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde yaratıcılık kavramı, türleri, bileşenleri, süreci ve ilişkili olduğu kavramlar incelenmiştir. Daha sonra, ÖY'a ihtiyaç duyulma nedenleri, ÖY'ı etkileyen faktörler ve ÖY'ı geliştirme teknikleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise yenilik kavramı, özellikleri, türleri ve stratejileri hakkında bilgi verilmiş, çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan YİD kavramının tanımı yapılarak, YİD'nin önemi ve YİD'ni etkileyen faktörler ile yenilikçi iş sürecinin aşamaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde, PG, ÖY ve YİD arasındaki ilişkiye dair literatürde yer alan araştırmalar ve teorik çalışmalar incelenmiştir. Son olarak beşinci bölümde, Hatay ilinde faaliyette olan bir üretim işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın, yöntem, analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra sonuç ve tartışma bölümü ile çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Bu bölümde ilk olarak PG'nin tanımı yapılmakta ve PG ile yakından ilişkisi olan kavramlar incelenmektedir. PG'nin ortaya çıkışı ve önemi hakkında bilgi verildikten sonra PGyaklaşımları ve boyutları ele alınmaktadır. Daha sonra PG'nin uygulanmasını kolaylaştıran ve engelleyen faktörler incelenmektedir. Son olarak da PG uygulamalarının faydaları ve sakıncaları üzerinde durulmaktadır.

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Küreselleşmenin artması, uluslararası rekabet koşulları, müşteri beklentilerindeki değişiklikler ve teknolojiye giderek daha hızlı değişimlerin yaşanması, örgütler için önemli olan insan kaynağını daha da önemli hale getirmektedir. Tüm bu gelişmeler, örgütleri işgörenlerini güçlü kılmaya itmektedir. Çünkü böylece örgütler işgörenlerin girişimciliklerinden ve yaratıcı olmalarından yararlanabileceklerdir. Bu noktada, çağdaş örgüt ve yönetim uygulamalarından en önemlileri arasında yer alan PG kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hem akademisyenler hem de PG'yi uygulayanlarca üzerinde durulmasına karşın PG kavramının tanım olarak çok da netlik kazanmadığı ve farklı açılardan başka kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir.

1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Artan rekabetle birlikte ortaya çıkan yeni yönetim uygulamalarından biri olan PG, çeşitli yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Her ne kadar söz konusu tanımların ortak yönleri olsa da kavramın tanımlanmasında tam anlamıyla bir uzlaşmanın sağlandığını söylemek mümkün olmamaktadır.

Spreitzer(1995)'a göre PG bir ilişkiler sistemidir ve güdüsel bakış açısıyla ele alınmalıdır. İlişkiler sistemi açısından ele alındığında güçlendirme kavramı, bireylerin başkalarına kıyasla sahip oldukları gücü ve kontrolü kendisine göre daha güçsüz olan kişilere devretmesi anlamına gelmektedir. Güdüsel bakışta ise

işgörenlerin işe olan bağlılıkları, yaptıkları işe ve bulundukları örgütle ilgili duygularını güçlendirmek amacıyla yapılan psikolojik yatırımlar şeklinde ele alınmaktadır.

Conger ve Canungo (1988) tarafından PG, güçsüzlüğe neden olan koşulları belirleyerek, hem resmi örgütsel uygulamalar hem de resmi olmayan yöntemlerle bu zayıflıkların kaldırılmasını sağlayan, örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca PG'yi işgörenlerin motivasyonunda önemli bir unsur olarak görmüşlerdir.

Vogt ve Murrell (1990: 8)'e göre, PG bilgileri paylaşma, işgörenleri eğitme ve geliştirme ve takım çalışmalarıyla işgörenlerin karar verme yetkilerinin artırılması sürecidir (Akt: Yüksel ve Erkuşlu, 2003: 31).

Quinn ve Spreitzer (1997: 37) PG'nin yöneticiler ve işgörenler açısından farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler açısından PG, işgörelere yetkilerini ve sorumluluklarını devretme olarak tanımlanırken, işgörenler açısından PG, belli sınırları olmakla birlikte, karar verme yetkisinin kendilerine verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Randolph (2000: 10)'a göre PG, işgörenlerin yaptıkları işi sahiplenmeleri, o işten gurur duymaları ve özgür bir şekilde hareket edebilmelerinin karşılığında işle ilgili risk ve sorumlulukların paylaşılmasıdır.

Griffith ve arkadaşları (2008), işgörenlerin güçlendirilmesini, bireylerin parçası oldukları daha büyük sistemi etkilemelerini ve güç ve kontrol algılarını arttıran örgütsel çabalar olarak tanımlamaktadır.

PG ile ilgili yukarıda yapılan tanımlara ve ilgili literatürde yer alan diğer tanımlara bakıldığında aşağıda yer alan ortak unsurlardan bahsedilebilmektedir (Budak, 2013: 373):

- Örgüt içinde güce sahip olanların güçlerini örgütün alt kademesindekilerle paylaşmaları,
- Hiyerarşide alt kademede yer alan işgörenlerin sorumluluklarının ve yetkilerinin artırılması,
- Alt kademede yer alan işgörenlerin sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi,
- Alt kademedeki işgörelere, kendi gelecekleri hakkında karar verme sorumluluğu üstlenmeleri konusunda destek olunması,

- Örgüt için en değerli kaynak olan insan kaynağının potansiyelini kullanabilmesi konusunda destek olunması,
- PG'nin olumlu sonuçlarını işgörenlerin bütün yaşamlarına yaymalarının sağlanması.

Yıldırım (2005: 101) söz konusu bu tanımların ortak noktalarını göz önünde bulundurarak PG'yi, işgörenlerin yer aldıkları örgütün misyonunu, hedeflerini ve kendi yaptıkları işin koşullarını belirlemeleri ve sahip oldukları bilgileri ve uzmanlıklarını kullanarak karar vermeleri, inisiyatif almaları, istekle çaba göstermeleri ve işgörenlerin olaylar üzerinde kontrole sahip olduklarını hissedebilecekleri ortamın oluşturulabilmesi amacıyla üst yönetimin sahip olduğu bilgiyi, gücü ve otoriteyi paylaşmaları olarak tanımlamıştır. Bu kapsamlı tanıma göre, PG işgörelere güç vermek anlamına gelmektedir. Güçlendirmenin asıl amacı örgütsel olsa da işgörenlerin bireysel performansını ve potansiyelini geliştirme amacı taşımaktadır (Erstad, 1997: 325).

Buna göre PG'nin, yöneticilerin güçlerini paylaştıkları, sorumluluk ve hesap verme yetkisini işgörelere aktardıkları planlı ve sistematik bir süreç olduğu söylenebilir. Ayrıca günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmede en ciddi faktör olarak görülen insan kaynağından önemli düzeyde fayda sağlama süreci olarak da değerlendirilebilir.

1.1.2. Personel Güçlendirmeyle İlişkili Kavramlar

PG kavramının literatürde iş zenginleştirme, katılım ve yetki devri gibi bazı kavramlar ile karıştırıldığı bir gerçektir. Bu açıdan PG'nin bu kavramlarla karıştırılmaması ve aralarındaki farkların değerlendirilmesi önemlidir. PG, bahsi geçen kavramlarla benzerlik göstermekle birlikte önemli farklılıklara sahiptir. Ayrıntılı olarak ele alındığında PG'nin bu kavramlarla ilişkili olduğu ve onların uzantıları olarak ele alınabileceği görülecektir. Ancak PG söz konusu kavramlardan çok daha kapsamlıdır, ayrıca uygulamaya geçirilmesi ise daha zor olmaktadır (Murat, 2001: 2). Aşağıda PG ile ilişkili kavramlar benzerlikleri ve farklılıklarıyla birlikte incelenmektedir.

❖ *Personel Güçlendirme-Yetki Devri:* PG kavramı en çok yetki devri kavramıyla karıştırılmaktadır ve birbirleri yerine sık sık kullanılmaktadır. Bundan dolayı bu iki kavram arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması önemlidir. Yetki

devri, yöneticinin astlara kendi iradesiyle yetkilerini devretmesidir. Yetki devrinde gerçek sorumluluk yöneticide kalmaktadır. PG’de ise sonuçların sorumluluğu işgörenlere verilmektedir. Başka bir deyişle, yetki devrinde işin sonucundan yine yönetici sorumludur ve bu sorumluluktan kurtulamaz. Yönetici kendine ait olan karar verme hakkını daha hızlı ve daha iyi sonuç alacağı beklentisiyle gerekli durumlarda astlarına devretmektedir (Seymen, 2000: 74). Ayrıca yetki devrinde yönetici istediği zaman verdiği hakları geri alabilir. Bir diğer konu, PG’nin işgörenin ilgili alanda uzman olduğu anlayışına dayanmasıdır. İşgören uzman olduğu için işinin sahibidir ve işle ilgili fırsatları görmesi ve karar vermesi gibi konular onun inisiyatifine kalmaktadır. PG’de yetki işi yapan kişiye aittir (Çuhadar, 2005: 4). PG’de işleri bizzat yerine getiren bireylerin, üst kademedeki yöneticilerine göre söz konusu işlerle ilgili çok daha fazla bilgiye sahip oldukları anlayışının mevcut olmasından dolayı işi yapan kişiyi işin sahibi haline getirir. Yetki devrinde ise üst kademe yetkiyi devretse bile işin yapılışıyla ilgili prosedürler, yöntemler, sonuçlar kontrol edilir, işgören görev tanımına uygun olarak yönlendirilir.

❖ *Personel Güçlendirme-Motivasyon:* PG ile ilişkili olan bir başka kavram motivasyondur. Motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileyerek onları belirli amaçlara ulaşmaları konusunda harekete geçirmeye yönelik olmakla birlikte, ihtiyaç, güdü ve dürtülerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2001: 433). Güçlendirme ise, işgörenlerin motivasyonunu artırmak amacıyla kullanılan bir araç olmasından dolayı uygulanışları ve kapsamaları birbirlerinden farklı olmaktadır. PG’nin uygulanması uzun bir zaman ve eğitim gerektirmekle birlikte, örgütün güçlendirilmiş işgöreni kabul edebileceği ve uyum sağlayabileceği şekilde bir örgüt yapılanmasına gidilmesi gerekmektedir (Çavuş, 2006: 73). Motivasyonun temelinde de işgörenin performansını artırmak amacıyla uygun ortamın ve gerekli koşulların oluşturulması yatar. Motivasyonun sağlanmasında işgörenin nasıl yönlendirileceği ve kontrol edileceği önemlidir. Öte yandan güçlendirmede kontrol işgörendedir ve işletme işgörenin kendini yetiştirmesini ve başarılı olmak için gereken kararları alabilmesini amaçlamaktadır. Motivasyonun özünde komuta ve kontrol varken, güçlendirmenin özünde işgörenin işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimi olmadan alabilmesi vardır. İşgörenleri motive edebilmek için bazı özendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Güç, statü, gelir, terfi elde etme, kararlara katılma, otorite kazanma ve kendilerine adil davranılması gibi araçlar işgörenlerin motivasyonunu artırabilmektedir. PG’de işgörenlerin kendilerini geliştirme ve

ilerleme arzuları, değişime açık olmaları, risk alabilmeleri, kendilerini ifade edebilmeleri ve bağımsız çalışabilmeleri gibi bazı bireysel becerileri ve yetenekleri daha çok ön planda olmaktadır (Ataman, 2001:349). Başka bir deyişle, motivasyon kavramında, işgörenlerin bazı zaaflarından faydalanma öncelikle dikkate alınırken, güçlendirme kavramında üst düzey yeteneklere ve becerilere öncelikle dikkat edilmektedir.

❖ *Personel Güçlendirme-Katılım:* PG ve katılım kavramları da hem benzer hem de birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Katılım kavramı, güçlendirme kavramına, kararların alınması ve sorunların çözümü aşamalarındaki etkinliği açısından benzetilebilir. Çünkü her iki kavram da örgütte demokratik bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Çavuş, 2006: 77). Ancak katılımı sadece imkan verildiği sürece ve belli ölçüde bahsedilen süreçlere katılım sağlanabilmekteyken, güçlendirmede işgörenler sürekli olarak sorun çözme ve karar verme süreçlerinin içinde olmaktadır. Bunun nedeni güçlendirilen ve kararları alan işgörenin fiili anlamda da işi yapan kişi olmasıdır. Katılımda en son karar yönetici tarafından verilir, güçlendirmede ise işgörenler üst kademedен onay almadan kendi işiyle ilgili konularda karar alıp uygulayabilirler (Uzun, 2007: 8). Yönetime katılma PG uygulamalarına geçme aşamasında bağlantı kurmaktadır. Katılım işgörenin karar verme sürecine vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin katılıma dahil olmaları bir süreci ifade etmektedir. Katılım arttıkça işgörenin işe karşı olan istek ve motivasyonu aynı oranda artacaktır (Karakoç, 2009: 38). Sonuç olarak, güçlendirme katılımı kapsayan bir anlayıştır ancak her katılım güçlendirme anlamına gelmemektedir (Uzun, 2007: 8).

❖ *Personel Güçlendirme-İş Zenginleştirme:* PG ile ilişkili bir başka kavram da iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme de bazı özellikleriyle güçlendirmeye benzese de güçlendirmeden oldukça farklı bir uygulamadır. İlk olarak, güçlendirmede işgörelere sağlanan imkanların onlar tarafından nasıl algıladığına odaklanması söz konusuysen, iş zenginleştirmede işgörenlerin algılamalarından ziyade işin kendisine ve özelliklerine odaklanması söz konusudur. İkinci olarak, PG işgören işiyle ilgili koşulları şekillendirerek örgüt faaliyetleri ve sonuçları üzerinde etki gücüne sahip olmaktadır. İş zenginleştirmede ise işgörelere belli oranda planlama ve karar verme yetkisi verilmekte ancak bütünüyle işlerini ve çalışma koşullarını değiştirme imkanı verilmemektedir (Spreitzer, 1996: 484). Bir başka konu, iş zenginleştirmede işgörelere bazı kurallar ve yetkiler tanınsa da

işgörenler bu yetkilerini işi zenginleştirmek amacıyla olsa bile bağımsız bir şekilde kullanamazlar. PG’de ise işgörenler yeteneklerini kullanma ve özgüven sahibi oldukları konularda karar verme konusunda bağımsızdırlar (Özdemir, 2016: 22). İş zenginleştirmenin amacı, işgörenin yaptığı işle ilgili yetkilerini ve sorumluluklarını artırarak işin sıkıcı olmasını engellemek ve işgörenin kendisini işe daha fazla vermesini sağlamaktır. İşin zenginleştirilmesi işgörenlerin yaptıkları işlerle sınırlı olmakla birlikte, güçlendirmede işgörenlerin tüm yaşamları kapsam içine dahil edilmektedir (Spreitzer, 1996: 484). Özetle; iş zenginleştirme direkt işe odaklanmaktayken PG tamamen işi yapan kişiye odaklanmaktadır.

Buraya kadar yapılan incelemelerden de anlaşılacağı üzere yetki devri, motivasyon, katılım ve iş zenginleştirme kavramlarından hiçbirisi tek başına PG’nin tanımı olmayıp, PG sürecinde kullanılan tekniklerdir. Örgüt içinde bunlardan bir veya ikisinin kullanılması PG’nin uygulandığı anlamına gelmemektedir. PG’nin uygulandığı örgütlerde belirli sınırlar içinde de olsa hepsinin varlığı söz konusudur.

1.1.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Önemi

Yeni yönetim kavramlarından biri olarak görülen PG, 1990’larda ortaya çıkmasına rağmen ilgili literatür incelendiğinde varlığının daha uzun bir geçmişe dayandığını söylemek mümkündür (Karakoç ve Yılmaz, 2009: 3). PG kavramı ile ilgili yapılan ilk tanımlarda, uzlaşma sağlanan bir tanımının olmadığı görülmektedir.

Taylor’un 1920’lerde geliştirdiği ve işgörenleri birer makineymiş gibi gören bilimsel yönetim yaklaşımının, işletme verimliliğini artırmak gibi katkıları olmuş olsa da işe devamsızlığı, işgücü devrini ve işe yabancılaşmayı artırarak işgörenin performansını kötü etkileyen sonuçlar doğurması yaklaşımın ağır eleştirilere maruz kalmasına neden olmuştur. İlerleyen süreçte Taylorizm’in değersizleştirdiği insan unsurunun önemini ele alan, Elton Mayo ve arkadaşlarının ortaya attığı insan ilişkileri yaklaşımı, PG’nin ortaya çıkmasındaki ilk adım olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2015: 273). Elton Mayo liderliğinde 1927 ve 1932 yılları arasında gerçekleşen Hawthorne deneyleri, işgörenleri sadece ekonomik faktörlerin motive etmediğini, sosyal faktörlerin de bir o kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece işgörenlerin aynı zamanda sosyal varlıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlendirmenin ortaya çıkmasına katkıda bulunan bu yaklaşımın devamı olarak görülen McGregor’un Y teorisi de, işgörenlerin sahip

oldukları yeteneklerini geliştirmeleri için gereken ortamın ve şartların örgüt tarafından oluşturulması esasına dayanmaktadır (Koçel, 2015: 279). Günümüz yönetim anlayışlarında bu teoriyi kullanan yöneticiler danışmacı ve katılımcı yönetim tarzları göstererek alt kademelerindeki işgörenlerin motivasyonunu sağlamaya yönelik şartları yaratmaya ve onları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

1950’li yıllara gelindiğinde Taylor’un düşünceleri daha sert tepkilerle karşılaşırken insan ilişkileri yaklaşımı yönetim bilimine daha çok hakim olmaya başlamıştır (Hacımustafaoğlu, 2008: 14). İnsan ilişkilerine önem verilmeye başlanmasıyla işgörelere olan ilgi artmış bu da işgörelerin karar verme süreçlerine katılımlarını hızlandırmıştır (Uzun, 2007: 2). Bu dönemde Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları görev yönelimli liderlik ve insan yönelimli liderlik olmak üzere iki tür liderlik davranışı belirleyerek güçlendirme konusuna değinmiştir. Görev yönelimli liderler görevlerin planlanmasını, zamanlanmasını ve koordinasyonunu vurgularken, insan yönelimli liderler hiyerarşide alt kademede olanlara da eşit davranılmasını, empatiyi ve insan ilişkilerini vurgulamışlardır (Pitts, 2005: 6).

1960’larda iş zenginleştirme yaklaşımı geniş ölçüde uygulama alanı bulmuş ve zamanla örgütlerde daha demokratik ve katılımcı bir anlayışın oluşmasına ortam hazırlamıştır. Bu döneme hakim olan katılma ve dahil olma kavramları işgöreleri ortak karar verme konusuna teşvik edebilmek amacıyla kullanılmıştır. Bu amaçla işgörelerin daha fazla katılımını sağlayan kalite çemberleri oluşturulmuş ve beyin fırtınası gibi katılım teknikleri geliştirilmiştir. Tüm bu ortak karar verme teknikleri ve etkileşim sonucu Z yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Z teorisi, yüksek düzeyde güven, uzlaşma yoluyla karar verme, dolaylı kontrol, uzun dönemli istihdam, geniş kariyer alanı gibi özellikleriyle PG’ye benzeyen birçok özellik barındırmaktadır (Murat, 2001: 113). Bu yıllarda işgörelerinyardımlaşma içinde çalışmalar yaparak kendi potansiyel yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeleri ve kendigelişimlerine önem vermeye başlamaları, yöneticilerin PG’ye olan ilgilerini artırmış ve PG’nin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Collins, 1996: 34).

1970’li yıllarda, Batı Avrupa’da endüstriyel demokrasi yaklaşımı popüler hale gelmiştir. Bu yaklaşım işgörelerin isteklerini ve katılım haklarını yasal dayanağa kavuşturmayı temel almaktadır (Hacımustafaoğlu, 2008: 6). İşgörelerin itaatine dayalı, sınırlı katılımın olduğu ve hiyerarşik otoriteye bağıllık yerine takım

çalışması, göreve bağlılık ve işgören uzmanlığından yararlanan, yüksek güvene dayalı ilişkilerin hakim olduğu bir yaklaşımdır (Churin, 2006: 39).

1980'lerin sonuna doğru esnek, yenilikçi ve hızlı tepki verebilen örgütler oluşmuş ve yalın üretim ile esnek uzmanlaşma ortaya çıkmıştır (Hacımustafaoğlu, 2008: 15). Bu yıllarda kademe azaltma ve küçülme politikalarının da uygulanması PG'yi hızlandıran faktörler olmuştur. Çünkü kademe azaltma uygulayan örgütler geride kalan işgörenlerinden aynı işleri yapmasını bekledikleri için işgörenlerini güçlendirerek onların var olan potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Spreitzer vd., 1997: 682). Kavram ilk kullanıldığı dönemlerde oldukça yüzeysel olarak ele alınmakla birlikte 1970'lerin sonuna doğru çalışma hayatının iyileştirilmesi, kalite çemberlerinin ve toplam kalite yönetimi programlarının uygulanmaya başlamasıyla önem kazanmıştır. Böylece PG 1980'lerde gerçek anlamına kavuşmuştur. Kanter ve Drucker gibi bazı yazarlarca sık olarak vurgulanan örgütteki kademenin ve bürokratik işlemlerin azaltılması, hiyerarşi ve merkezi yönetim anlayışına son verilmesi gibi bazı tartışmalar, proje odaklı takımların bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşmesine neden olmuş ve güçlendirme kavramının bugün var olan anlamı ortaya çıkmıştır (Çöl, 2004).

Yeniliğe ve esnekliğe ihtiyaç duyulan 1990'larda, yöneticiler örgüt yapısına uygun olarak kontrolün nasıl gerçekleştirilebileceği sorusunun karşısında çözüm olarak PG yaklaşımını geliştirmiş ve uygulamışlardır. PG yaklaşımı, işgücü devir hızını düşürülmesi, işgörenlerin yönetim sürecine katılmalarını sağlaması ve işgören memnuniyetini ve iş tatminini sağlaması (Hacımustafaoğlu, 2008:7), ayrıca müşteri beklentilerinin karşılanması ve karlılığın artırılması gibi faydalarıyla günümüzde oldukça önemli bir yere sahiptir (Furechi, 2014: 4).

PG'nin ortaya çıkmasında etkili olan ve gelişmesine yardımcı olan yeni yönetim tekniklerinden bazıları şunlardır:

❖ *Toplam Kalite Yönetimi (TKY)*: TKY, ortak hedeflerin paylaşıldığı takım çalışmasını, değişimin desteklenmesini ve yaratıcı faaliyetlerin ödüllendirilmesini esas alan ve mükemmelliğe ulaşılmasının tüm işgörenlerin sorumluluğunda olduğunu savunan ve gücünü işgörenlerden alan bir yönetim felsefesidir. Güçlendirme, TKY'nin kalbidir ve TKY'nin başarılı olması, işgörenlerin güçlendirilmesine bağlıdır. Güçlendirilen işgörenler, kalite ile ilgili sorunlara önem vererek, iş yapma süreçlerinde kullandıkları yöntemleri geliştirerek TKY'nin başarılı olması için katkıda bulunurlar. Güçlendirme uygulamaları, işgörelere

yöneticilerinin daha önce almış olduğu kararları değiştirme yetkisi verir ve onları işlerini daha düzgün yapabilmeleri ve işi tam olarak anlamaları için gerekli eğitimleri almaları konusunda destekler (Çalışkan, 2006: 35).

❖ *Yalın Yönetim:* Yalın yönetim (lean management) kavramı adına da uygun olarak azla çok şey yapma sanatı şeklinde tanımlanabilir (Çalışkan, 2006: 36). Yalın örgütlerde işgörenlerin, manevi değerlerle ilgili konularda, dayanışma ve birlik beraberliğin sağlanması, çok çalışıp az tüketilmesi, sorunlar karşısında çözüm tekniklerinin geliştirilmesi, mesleki becerilerin artırılması gibi konularda eğitilmelerine ve çok yönlüleştirilmelerine büyük önem verilir. Yalın yönetimin uygulandığı örgütlerde kademe sayısı azaltılır ve kendi kendini yöneten takım kültürü oluşturulması sağlanır. Yönetme sorumluluğu en alt kademeye kadar devredildiğinden yönetime katılma oranı da artmaktadır. Yalın örgütlerde sadece bir işi yapan işgörenler yerine birden fazla işi yapabilme becerisine sahip güçlendirilmiş işgörelere ihtiyaç duyulur. Gerektiği zaman, süreçte yer alan işlerin çoğunu yapabilme potansiyeline sahip kalifiye işgücü yalın yönetim yapısının en önemli gücünü oluşturur (Çalışkan, 2006: 37).

❖ *Öğrenen Örgütler:* Öğrenen örgüt (learning organization) kavramı, örgütlerin işgörenlerine önem vermelerini, onları geliştirmelerini ve onlar sayesinde varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2015: 494). Öğrenen örgüt oluşturmada dikkat çeken unsurları; iletişimin ve sorgulamanın desteklenmesi, öğrenmek için fırsat tanınması, takım olarak öğrenme çalışması yapılması, ortak paylaşılan vizyon oluşturmak için işgörenin güçlendirilmesi, liderin bir rol modeligibi davranarak öğrenmelere örgütün bütününde destek vermesi ve örgütün çevresi ile etkileşiminin dikkate alınması şeklinde sıralamak mümkündür. Sayılan söz konusu özelliklerin hepsinin örgütlerde bulunması öğrenme sürecini hız kazandırarak öğrenen örgüt yapısının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Toplu ve Akça, 2013: 222). İşgörenlerin güçlendirilmesi, katılımlarının ve etkili iletişim ortamının sağlanması, örgütün genel amaçlarının tüm işgörenlerce kabul edilmesi öğrenmek ve başarılı olmak isteyen örgütler için olmazsa olmazlar arasındadır.

❖ *Küçülme:* Örgütsel küçülme (downsizing); örgütü daha etkin hale getirmek için, örgütün verimlilik ve rekabet gücünü artırarak ve örgütsel yapıyı koruyarak daha küçük örgütsel birimlere bölünmesidir (Kocabaş ve Aladağ, 2009: 169). Küçülmedeki amaç, gereksiz iş gücünü azaltmak, insan kaynaklarının niteliğini

artırarak rekabet avantajının artmasını sağlamak, daha yüksek kâr elde etmek, kaliteyi yükseltmek, verimlilik artışı sağlamak, güçlendirmeyi hızlandırmak, müşterilerin talepleri üzerinde durmak, yeni fikir ve düşüncelerin hızlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak, rakip işletmelerin davranış ve stratejilerine daha kısa sürede tepki vermek, görevlerle ilgili kişisel sorumlulukların daha kolay takip edilmesini sağlamaktır (Kocabaş ve Aladağ, 2009: 169). Küçülme sonrasında açıkta kalan görevler örgütte kalan işgörenlerin niteliklerine göre verilmekte ve bazı yönetsel roller de dağıtılmaktadır. Bu da işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamaktadır.

❖ *Kademe Azaltma:* Kademe azaltma (delaying), örgütün en altındaki yönetim kademesi ile en üstünde yer alan kademe arasında bulunan mesafenin kısaltılması ve arada kalan kademe sayısının azaltılması işlemidir. Kademe azaltma yoluyla örgütlerin daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem yönetim alanının genişlemesine, hem de yetki devri kavramı yerine PG kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel kademelerin azaltılması, PG ile bir arada uygulandığında, müşterilerle yüz yüze iletişim içinde olan işgörenlerin karar alma güçleri artırılarak, müşterilerin taleplerine anında ve yetki sahibi olarak yanıt vermeleri sağlanmakta ve böylece örgütler de rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Koçel, 2015: 489). Ayrıca güçlendirme sayesinde kıdemli yöneticilerin üzerlerinden gereksiz sorumlulukların alınmasıyla onların örgüt ile ilgili stratejik kararlara daha fazla odaklanmaları sağlanmaktadır. Bu da gereksiz sorumluluklar yüzünden yöneticilerde oluşan isteksizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır.

❖ *Değişim Mühendisliği:* Değişim mühendisliği (re-engineering) kavramı, süreç ve işletmelerin yeniden tasarlanması ve süreçlerin yenilenmesi şeklinde de ele alınmaktadır (Koçel, 2015: 463). Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hız ve hizmet vb. gibi günümüzün önemli performans ölçütlerinde ciddi gelişmeler sağlamak için işle ilgili süreç ve işlemlerin yeniden düşünülerek radikal olarak yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir (Hammer ve Champy, 1999: 20). Yeniden yapılanma sürekli ve küçük gelişmelerden ziyade köklü ve büyük değişiklikler yapmakla ilgilidir. Yeniden yapılanma sürecinde bütün bölümler yer almalıdır. Yeniden yapılanma faaliyeti gerçekleştirilirken örgütteki bütün bölümlerin temsilcileri yer aldığından dolayı her bölümün yeniden yapılanma sürecine katılabileceği ortam yaratılır ve her bölüm temsil edilmiş olur. Böylece herkesin fikri alınarak görüş birliği sağlanır.

Diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi PG de bazı nedenlerin ortaya çıkmasıyla oluşan ve uygulama alanı bulan bir yönetim anlayışıdır. Koçel (2015: 476-477) PG'yi ortaya çıkaran nedenleri ve gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bilgi işleme teknolojisinde yaşanan gelişmeler,
- Rekabetin artması ve bunun sonucunda müşteri beklentilerine daha hızlı bir şekilde cevaplandırma gereksiniminin yükselmesi,
- İşgörenlerin beklentilerinin ve eğitim-öğretim düzeylerinin artması,
- Hem örgüt düzeyinde hem de toplumsal düzeyde demokratikleşme eğiliminin artış göstermesi,
- Bilginin ve insan unsurlarının, ciddi ve önemli rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj kaynakları olarak önemlerinin anlaşılması,
- İşletmelerde hiyerarşik düzeni esas alan komutakontrol anlayışının giderek daha az tercih edilmesi,
- Sürekli değişen ve küresel bir dış çevrenin oluşması.

Yukarıda anlatılan tarihsel sürece bakıldığında, PG ile ilgili uygulamaların önemli hale gelmesinde, işgörenlerin ve yöneticilerin, işletmelerin ve dış çevrede yaşanan dinamik değişimlerin ve gelişmelerin etkili olduğu görülmektedir.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

PG ile ilgili yapılan tanımlamalar iki farklı bakış açısına dayanmaktadır. Bunlar, yapısal PG ve PPG yaklaşımlarıdır. Menon (2001: 157) güçlendirmeye yönelik bu iki yaklaşımın, birbirinden tamamen bağımsız olmadığını, aksine birbirlerini tamamlar özellikte olduklarını ileri sürmektedir.

1.2.1. Yapısal Personel Güçlendirme Yaklaşımı

Kuramsal kökenleri sosyal takas ve sosyal güç kuramlarına dayanan PG'nin yapısal (davranışsal) yaklaşımı, 1977 yılında Kanter'in yayımladığı "Men and Women of the Corporation" isimli kitabının ardından endüstriyel örgütlerde kendini göstermeye başlamıştır. Kanter bu kitabında, yaşadığı dönemde kadınların işgücüne katılımlarının artması üzerinde durmuş ve kadınların fırsat, destek, kaynak ve bilgi gibi güç unsurlarına erişimden mahrum bırakılarak başarılı olmalarının ve ilerlemelerinin engellendiğini vurgulamıştır. Kanter (1977) kitabında yapısal

güçlendirmeyi, bir örgütün, işgörenlerine bilgi, kaynak, destek ve fırsatlara ulaşma imkanı tanınması yeteneği olarak tanımlamıştır. Kanter'in gündeme getirdiği yapısal güçlendirme yaklaşımının özünde, hiyerarşik yapının alt basamaklarındaki işgörenleri de işlerle ilgili karar verme gücüne kavuşturmak ve astlarla üstler arasında güç paylaşımını sağlamak söz konusudur. Buna göre örgütlerin, işgörenlerini güçlendirmek için güç ve fırsat yapıları olarak iki farklı güçlendirme yapıları olması gerekmektedir. Fırsat yapısı, örgütte işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine ve ilerlemelerine imkan veren iş koşullarıdır. Güç yapısı ise işgörenlerin gerekli bilgilere, desteğe ve kaynağa erişip bu kaynakları harekete geçirmelerini sağlayan örgüt özellikleridir. Yapısal güçlendirme yaklaşımı, örgütlerdeki davranışların şekillendirilmesinde etkili olan kural, uygulama ve bağlamsal faktörlerin ve örgütte PG'nin oluşmasını sağlayan koşulların üzerinde durmaktadır (Torun, 2016: 147).

Kanter (1977) yapısal güçlendirme için dört yapı geliştirmiştir. Bunlar;

- İşgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için mesleklerinin dışında kalan faaliyetlere katılabilmeleri,
- Örgütle ilgili tüm bilgilere ulaşabilmeleri,
- İşgörenlerin işleriyle ilgili sorumluluklara sahip olmaları ve karar vermede desteğe sahip olabilmeleri,
- İşgörenlerin ihtiyaç duydukları zaman kaynaklara ulaşabilmesi olarak sıralanabilir.

Kanter'in geliştirdiği bu dört yapının örgüt içindeki varlığı, çevrenin işgöreni güçlendirme derecesini şekillendirmektedir. Başka bir deyişle yapıya bağlı bir şekilde ortaya çıkan çevre, işgöreni çok veya daha az şekilde güçlendirecektir. Yapısal PG yaklaşımı örgütteki işgörenlerin davranışlarının nedenlerine odaklanır. Örgütteki tüm işgörelere fırsat ve güç verilmesi işgörenlerin davranışlarının daha etkili olmasını, örgüt çıktılarının artmasını ve daha iyi çıktılar elde edilmesini sağlar (Allanazarov, 2008: 38).

Yapısal PG yaklaşımına dayanarak yapılan açıklamaların odak noktasını üst yönetimin, işgöreni güçlendirmedeki rolü yani gücün üst kademedan alt kademeye doğru aktarılması oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, yapısal PG yaklaşımı, işgörenlerin güçlendirilmesi konusunda üst düzey yöneticilerin üstlenmesi gereken

görevleri ve sorumlulukları ve üst yöneticilerin yapması gerekenleri, ayrıca PG'yi engelleyen kısıtlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini açıklamaya çalışmaktadır.

Klasik iş ortamı, bilgi ve kararların, en üstteki yöneticilerden en alt kademedeki işgörenlere ulaştırıldığı piramit bir yapıya sahiptir. Bu yapıda yapılacak işler ve görevler yöneticiler tarafından örgütlenir ve şefler tarafından yönetilir. İşler en küçük parçalara ayrılarak işgörenlerin verilen görevleri kendilerine tanımlandığı şekilde yapmaları beklenir. İşgörenlerden beklenen, açık şekilde tanımlanmış rolleri devam ettirmeleri ve bu rollere uygun olarak davranmaları ve hareket etmeleridir. Klasik iş ortamının aksine, işgörenlerini güçlendiren örgütler katı hiyerarşik örgüt yapısı yerine daha basık örgüt yapısına sahiplerdir. Bu tür örgüt yapıları açık sisteme sahip olup, örgüt içindeki bilgiler serbestçe paylaşılabilir ve iletişim çok yönlü biçimde işler. İşgörenlerini güçlendiren örgütler, yetenekli işgörenlerinin inisiyatif almalarını, sorunları çözerken yaratıcı olmalarını, hizmet ettikleri kişilerin beklentilerini karşılamalarını ve iş ile ilgili süreçleri geliştirmelerini beklemektedirler. Yani bu yaklaşımda işi yapan kişiler işleriyle ilgili sorun veya fırsatlarla karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini en iyi bilen kişilerdir (Potterfield, 1999: 53).

Hopkins ve Hopkins (1998: 135)'e göre, PG açısından üç önemli unsur söz konusudur. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

❖ Yetki: İşgöreni güçlendirmek için yetkilendirilmeleri veya verilen görevleri yerine getirebilmeleri konusunda ihtiyaçları olan özerkliğin sağlanması gerekir.

❖ Kaynaklar: İşgörenlerin, görevlerini yerine getirebilmelerinde ihtiyaç duyabilecekleri kaynaklara ulaşmalarının ve bu kaynakları istedikleri şekilde kullanmalarının sağlanması gerekir. Çünkü kaynaklara erişimde eksiklik olması işgörenlerde güçsüzlük ve bağımlılık duygusunun oluşmasına neden olmaktadır.

❖ Enformasyon: İşgörenlerin örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere yönelik enformasyona ulaşmasının sağlanması gerekir. Ayrıca işgörenin işini en iyi şekilde yapabilmesi için teknik bilgiye erişimi de sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, işgörenlerin yapısal anlamda güçlendirilmeleri; yetki devri yapılması, kaynaklara ve bilgilere erişimin sağlanması, kararlara katılım hakkının verilmesi ve eğitimimkanları gibi işgörenlerin örgütte etkili bir şekilde faaliyette bulunmaları için gerekli koşulların sağlanması anlamına gelmektedir (Allanazarov, 2008: 38).

1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirme Yaklaşımı

PG'yi yapısal boyutlarıyla inceleyenler, konuyu tek bir yönüyle ele almışlar ve başka yönlerini göz önüne almamışlardır. Yapısal PG yaklaşımında gücün, nispi bir şekilde güçlü olan kişilerden daha az güç sahibi olan kişilere iletilmesine aracılık eden güç sahibi olanların davranışlarına odaklanılmış, güçlendirilecek bireylerin psikolojik ve ruhsal durumları ise dikkate alınmamıştır (Menon, 2001: 156). Bu önem arz eden eksik bakış açısı psikolojik personel güçlendirme (PPG) yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir deyişle, işgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı algılama biçimleri, üstlerin güçlendirmeye yönelik davranışları hakkında ne düşündükleri ve kendilerini nasıl hissettikleri yapısal güçlendirme yaklaşımında dikkate alınmamaktadır. Bu açıdan PPG, işgörenlerin yapısal güçlendirmede sağlanan koşulları psikolojik olarak nasıl algılayıp yorumladıklarını yansıtmaları bakımından önemlidir (Laschinger vd., 2004: 528).

PG bilişsel boyutta incelendiği zaman, güçlendirme psikolojik ve ruhsal bir durum şeklinde ortaya çıkmakta ve işgörenlerin algılamalarına daha çok odaklanıldığı görülmektedir (Spreitzer, 1995). Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları incelemelerde, Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında yapılan çalışmaları esas alarak, güçlendirme kavramının birçok boyutu içerdiğini ve bu nedenle tek boyut şeklinde düşünölemeyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Thomas ve Velthouse (1990) PPG ile yönetimsel uygulamaların birbirlerinden ayrı olarak ele alınması gerektiğini ve işgörenlerin güçlendirilmesi üzerine değişik bakış açılarının araştırılmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan, PPG'yi, *“işgörenlerin iş rollerine eğilimlerini ortaya koyan, farklı dört boyutta açıklanabilen ve bir tek bir kavram ile ifade edilebilecek içsel görev ve iş motivasyonu”* olarak tanımlamışlardır. Menon (1999: 161) ise buna benzer şekilde PPG'yi, algılanan kontrol duygusu, yetkinlik algıları ve örgütün amaç ve hedeflerinin içselleştirilmesi ile karakterize edilen, işgörenlerin bireysel bakış açısıyla tanımlamıştır.

Güçlendirme kavramını açıklarken, işgörenleri güçlendirme sürecinde üst yönetimin yaptığı yönetsel faaliyetleri işgörenlerin nasıl algıladıklarının önemini vurgulayan yazarlar arasında olan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme kavramını özyeterlilik ile ilişkili olan motivasyonel bir kavram olarak nitelemişlerdir ve özyeterlilik duygusunun yükseltilmesi olarak ele almışlardır. Bu yazarlar,

işgörenlerin özyeterlilik duygularının artırılması için güçsüzlüğe zemin hazırlayan koşulların belirlenip ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Spreitzer (1995)'a göre PPG bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte işgörenler, bilgi paylaşımı, kendine saygı, ödüller ve kontrol merkezi gibi bazı motive edici unsurlar tarafından uyarılmalarıyla, anlam, yetkinlik, etki ve özerklik boyutlarını da içine alan bir işlemsel süreçten geçerek yönetsel etkinliğe, yenilikçiliğe ve verimliliğe ulaşmaktadırlar (Spreitzer, 1995: 1443). PPG sürecinde Spreitzer'a göre etkili olan bu unsurlar aşağıda incelenmektedir.

❖ *Kendine saygı*, kişilerin kendilerine değer vermeleri duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Kendilerine saygı duyan işgörenleri işleriyle ilgili yeteneklerine doğru yönlendirmek mümkün olmaktadır. Bu yönlendirmenin sonucunda işgörenler, kendilerini, örgüte katkısı olan kaynaklar olarak görüp yapmış oldukları katkılar oranında yöneticilerin, kendilerini değerli gördüğü hissine kapılmaktadırlar. Bu da işgörenlerin, işleriyle ilgili sorumlulukları aktif bir şekilde üstlenme eğilimlerini artırmaktadır (Spreitzer, 1995: 1446).

❖ *Kontrol odağı*, işgörenlerin çevresel etkilerden kurtularak, kendi hayatlarıyla ilgili karar alabileceklerine olan inançlarının derecesini göstermektedir. Yaşamla ilgili iç kontrol odağına sahip olan işgörenlerin, çalışma ortamlarını ve işlerini şekillendirebilme ve dolayısıyla kendilerini daha güçlenmiş hissetme olasılıkları daha yüksektir. Bu kişiler kendilerini, çevresi ve örgüt tarafından kontrol edilen bireyler olarak değil aksine iç çevresini etkileyebilen unsurlar olarak görürler. Buna karşılık dışsal kontrol odağı olan kişilerin de davranışlarının baskın olan sistemlerden yüksek oranda etkilendiklerini görmek olasıdır (Spreitzer, 1995: 1447).

❖ *Bilgi*, PG'nin en temel olan bileşenlerindendir. Bilgi başlı başına bir güçtür. Bilgiyi işgörenleresunmak dahir güç paylaşımı olmaktadır. Bilgi ve güç alt kademelere ulaştırılması hem zor hem de zaman alıcı bir iş olsa da, güçlendirmenin gerçek anlamda gerçekleştirilebilmesi, azami miktarda bilginin en uygun şekilde örgütün bütün kademelerindeki işgörelere ulaştırılmasına bağlı olmaktadır. Bilgi, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla ve düzgün bir şekilde yapmalarını sağlayan unsurlardan biridir. Çünkü bilgi, işgörenlerin hareket etme özgürlüklerini artırır. PG için iki tür bilgi önem taşımaktadır (Spreitzer, 1995: 1447). Bunlardan ilki, örgütün misyonu ile ilgili olan bilgidir. İkincisi ise örgüt performansı hakkında olan bilgidir. Örgüt misyonu ile ilgili bilgi, işgörenlerde ortak bir amaç yaratmaya yardımcı olması ve aynı zamanda örgüt amacını anlamlandırması

bakımından güçlendirmenin önemli bir bileşeni olmaktadır. Örgüt misyonunu anlayan işgörenler, örgütün amaçları ve misyonuyla uyumlu kararlar alma ve bu kararları etkileme yeteneklerini geliştirirler. Performans bilgisi ise, işgörenlerin gelecekteki performansı korumak veya iyileştirmek için karar almaları konusunda çalışma birimlerinin ne kadar iyi performans gösterdiklerini anlamaları bakımından önemlidir. Ayrıca işgörenlerin yetkinlik duygularını pekiştirmeleri ve üyesi olduğu örgütün değerli bir parçası olduğuna inanmaları açısından da etkili olmaktadır.

❖ *Ödüller*, PPG sürecinde güdüsel unsurlardan biri olmaktadır. Bir işletmede ödüllendirme sistemleri aracılığıyla ödüller oluşturulmakta ve bu ödüllerin dağıtımı ödül sistemleri dikkate alınarak yapılmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 34). PG sürecinde ödül sistemlerinin işgörenleri tanıması gereklidir. Örgütlerde işgörelere sunulan ödüller, maddi ve maddi olmayan ödüller şeklinde ayrılabilir gibi, manevi ödüller ve iş performansına yönelik olan ödüller şeklinde de sınıflandırılabilirler. Yöneticilerin denetimleri atında, ücret artışı, takdir etme, yükseltme, ek ödemeler, önemli iş verme gibi ödüller bulunmaktadır. Bir yöneticinin denetiminde olan ödüllerin çok olması ve bu ödüllerin işgörelere açısından öneminin fazla olması, yöneticinin ödüllendirme gücünün de o kadar fazla olmasına neden olmaktadır. PPG yaklaşımına yönelik olarak şu konuların da dikkate alınması gerekmektedir (Spreitzer, 1995: 1444):

- İlk olarak, PPG yaklaşımı, işgörelere işleri ile ilgili olan rollerini ne şekilde algıladıklarıyla ilgili olmakla birlikte pasif olmayan aktif olan bir özelliğe sahip olmaktadır. İşgörelere yapmış oldukları işin koşulları ile işleriyle ilgili rollerini kendileri belirlemek isterler. Bu noktada güçlendirme, onların bu isteklerini karşılamak için sarfedilen çabalar toplamı olarak nitelendirilebilir.

- Güçlendirme dinamik, sürekli ve değişken bir yapıya sahiptir. İşgörelere güçlendirilmesiyle ilgili olarak, güçlendirilmiş işgörelere veya güçlendirilmemiş işgörelere biçiminde ayırım yapmak yanlış olmaktadır. Bu nedenle, daha az veya daha çok güçlendirilmiş biçiminde yorumlamak daha doğru olacaktır. Başka bir deyişle, işgörelere güçlendirilmesi tamamlanmıştır diye düşünüp güçlendirmeye ilgili faaliyetlere son vermek yanlış bir davranış olmaktadır.

- Güçlendirme evrensel ilkelere ve belli sınırlara sahip olan ve her zaman her koşulda uygulanabilen ve genelleştirilebilen bir yaklaşım değildir. Güçlendirme daha çok çalışma koşulları ve kişi özellikleriyle şekillenen bilişsel bir yaklaşımdır.

Yukarıda açıklandığı şekilde, güçlendirme yaklaşımı, yönetsel uygulamalarla birlikte, söz konusu uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığını içeren iki farklı bakış açısıyla incelenmektedir. Ancak bu noktada önemli olan unsur, PG'nin her iki farklı açıdan da ele alınması gerektiğidir. Buna göre, güçlendirme, yalnızca yönetsel uygulamalar dikkate alarak incelendiğinde, PG için gerekli olan şartlar sağlanmaya çalışılmakta, fakat bu şartları işgörenlerin ne şekilde algıladıkları ise göz önüne alınmamaktadır. Ancak, daha önce belirtildiği gibi, güçlendirme bu iki konuyu da kapsamaktadır. Başka bir deyişle, güçlendirme için sağlanan koşullar, güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutlara sahip olmasından dolayı, işgörenler tarafından farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da işgörenlerin bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları daha az güçlendirilmiş hissedebilmekte bazıları ise hiç güçlenmiş hissetmeyebilmektedir (Bolat, 2003: 205).

1.3. PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Bu çalışmada PPG yaklaşımı esas alındığından dolayı PPG'nin boyutları incelenmektedir. Psikolojik güçlendirme modelinin gelişimine öncülük eden Thomas ve Velthouse (1990), PPG'nin etki, yeterlilik, seçim ve anlamlılık olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, PPG bireylerin iş rollerine yönelimlerini yansıtmakta ve söz konusu boyutlarca açıklanabilen içsel olan görev/işmotivasyonunu yansıtmaktadır. Thomas ve Velthouse'ın (1990) tanımladığı dört PPG boyutunu, sonradan Spreitzer (1995: 1443, 1996: 484) *etki, yeterlilik, özerklik ve anlamlılık* olarak tekrar ele almış ve bu boyutların ölçümüne yönelik araç geliştirmiştir. Güçlendirme kavramını, psikolojik yönüyle ele alanlar, genel olarak Thomas ve Velthouse ile Spreitzer'ın ortaya koyduğu boyutları göz önüne almışlardır. Bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

1.3.1. Anlamlılık

Spreitzer (1995: 1443) anlamlılık (meaning) boyutunu, işgörenlerin sahip oldukları inanç, değer, tecrübe, tutum ve davranışları ve yaptıkları iş, işin amaçları ve gerekleri arasında ortaya çıkan uyum şeklinde tanımlamıştır. Anlamlılık, işgörenlerin zamanlarına ve enerjilerine değer bir yolda oldukları hissidir. İşgörenin işe yönelik

hedefleri ve amaçları ile bireysel standartları ve değerleri birbirlerine yaklaştıkça işin işgören açısından ifade ettiği önem derecesi de artma eğiliminde olacaktır. Bir başka deyişle, bir işin içerdiği rol gereklerine yönelik gereksinimler ile kişilerin değerlerinin davranışlarının ve inançlarının örtüşme düzeyi, işin işgörenler açısından ifade ettiği anlamı göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). İşgören yaptığı işi anlamlı buluyorsa, işine karşı gösterdiği dikkati ve örgüte olan bağlılığı ve katılımı da aynı şekilde artmaktadır. Eğer yapılan iş işgörene herhangi bir anlam ifade etmiyorsa, örgüte olan bağlılığı azalır, ilgisizleşir ve işine karşı gereken özeni göstermez (Çavuş ve Demir, 2011: 217).

1.3.2. Yeterlilik

Yeterlilik (competence) boyutu Spreitzer (1995) tarafından yeterlilik olarak ele alınırken, Conger ve Kanungo (1988) tarafından öz yeterlilik olarak ele alınmıştır. Bazen de literatürde yetkinlik olarak ifade edilmektedir. Yeterlilik kavramını belirtmek için personel uzmanlığı ve öz-etki kavramları da kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Yeterlilik, işleri ve faaliyetleri daha etkili olarak organize edebilmede işgörenlerin sahip oldukları bilgilerine, becerilerine ve yeteneklerine karşı duydukları inanç ile ilgilidir (Çavuş ve Demir, 2011: 218). Kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde yapma inancı, işgörenlerin kendilerine daha çok güvenmelerine sebep olmakta, aynı zamanda mesleki açıdan becerilerine de pozitif olarak yansımaktadır (Doğan, 2006: 79).

İşgörenler yetkinliklerden ne derece eminlerse, yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri faaliyetleri üstlenme konusunda da o kadar istekli olacaklardır. Ancak bunun tersi durumda, işgörenlerin yeteneklerine güvenmemeleri ya da kendilerini yaptıkları iş ile ilgili yetersiz hissetmeleri durumunda PG'nin etkinliği azalabilmektedir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 682). Conger ve Kanungo (1988)'ya göre yeterlilik boyutu psikolojik güçlenmenin en önemli boyutudur. Çünkü zor işleri gerçekleştirmek için azim ve çaba sarfedilmesine neden olan şey öz yeterlilik hissidir. Öz-yeterlilik hissinin artırılması, kişisel güçsüzlüğe sebep olabilecek örgütsel faktörlerin düzeltilmesi ile mümkün olmaktadır.

1.3.3. Özerklik

Özerklik (self-determination); işgörenlerin hangi yöntemleri kullanacakları, ne tür çabalar harcayacakları ve çalışma hızları konusunda kendi kendilerine karar alabilme özgürlüklerini, kısaca üst yönetimden bağımsız bir şekilde çalışabilmelerini ifade etmektedir. İşgörenler, çalışma davranışının başlaması ve devam etmesi üzerine özerkliklerini yansıtır (Spreitzer, 1996: 484). Özerkliğe sahip işgörenler, iş yöntem ve süreçleri konusunda karar verebilmektedirler (Spreitzer, 1995: 1443). İşleriyle ilgili olan davranışları seçme hakları olduğu şeklinde algıya sahip olan işgörenler daha çok yaratıcılık ve esneklik gösterirler ve ayrıca kendi kendilerini denetlerler. Buna karşılık, işgörenlerin müdahalede bulunmak yerine kontrol edilme hissine kapılmaları, gerginlik yaşamalarına, azalmış benlik saygısının oluşmasına ve daha olumsuz duygusal ruh halinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673). İşgörenleri güçlendirmeye yönelik örgütler, işgörenlerin yenilik yapma ve ifade özgürlüğü ile görevlerini yerine getirmelerine izin vermelidir.

1.3.4. Etki

Etki (impact) boyutu, işgörenlerin işlerini yaparken iş süreçlerinde arzu edilen etkilerin oluşmasını sağlayabilecek farklılıkları yerine getirebilme derecelerini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Spreitzer vd. (1997: 681)'ne göre etki, iş ile ilgili bir fark ortaya koymada, yönetsel, operasyonel ve stratejik çıktılar üzerinde yüksek etkilere sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Bir başka açıdan ise etki, iş ile ilgili olan sonuçların denetiminin kimlerde olduğu ile ilgili olarak kişilerin yaptıkları değerlendirmeleri ifade eder. Özerklik, işgörenlerin kendi işleri üzerinde var olan denetim duygularıyla ilgili iken, etki boyutundaise işgörenlerin örgütsel çıktılara yönelik kontrol duyguları söz konusudur. İşgörenler etkiyi fark ettiklerinde, istediklerinde daha iyi performans gösterebileceklerini ve örgütte önemli etkilerinin olduklarını hissederler. Bu durumda yöneticiler de, işgörenlerin kendilerine verilmiş görevleri tamamladıklarında örgüt çıkarlarına faydalı olduklarını onaylamalıdır. Ayrıca, örgütte yapılacak operasyonel değişikliklerle ilgili olarak görüşlerini ve önerilerini paylaşabilecekleri önemli fırsatları astlarına sağlamalıdır. Bu, işgörenlerin işlerindeki başarıları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Choong vd., 2011: 239).

Thomas ve Velthouse (1990)'a göre dört boyutun hepsi beraber, PPG'yi neredeyse tamamıyla açıklayabilen bilişsel bir set şeklinde değerlendirilebilir. Bu bileşenlerden biri bir diğerrinin sonucu ya da öncülü olmamakta, güçlendirme kavramının farklı yönlerini temsil etmektedirler.

Spreitzer (1995) PPG modeline dahil olan dört boyutun, kapsamlı, faydalı ve bölünmez bir tek yapı ortaya koymak amacıyla hepsinin bir arada toplandıklarını ifade etmiştir. Bu dört boyuttan herhangi birinin çıkarılması, güçlendirme sürecinin başarısız olmasına sebep olabilmektedir (Sutherland vd., 2007: 62). Spreitzer (1995) söz konusu dört boyutun, işle ilgili bir alanına yönelme sürecinde etkili rol üstlendiğini de belirtmektedir. Dört boyutun, etkili olan roller üstlenmesi, işgörenlerin kendi işleriyle ilgili alanı ile işlerinin içeriklerini kendilerinin şekillendirmek istemesi anlamına gelmektedir. Tüm bu boyutların yüksek düzeyde algılanması ise işgörenler üzerinde psikolojik güçlenme ile sonuçlanmaktadır.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

İşletmelerin işgörenleri güçlendirmek için kullanabilecekleri çeşitli güçlendirme uygulamaları vardır. Bunları bilgi paylaşımı, danışma, öneri planları, toplam kalite yönetimi programları, ödül ve tazminatlar, terfi, eğitim ve geliştirme, temsili güçlendirme ve finansal güçlendirme olarak sıralamak mümkündür.

1.4.1. Bilgi Paylaşımı

Bir örgütte bilgi paylaşımı, güçlendirme sürecinde oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı ve akışı, örgütteki kişilerin sorumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Yöneticilerin işgörelere işletme hakkında bilgi vermeleri, yeni beceri eğitimlerine yatırım yapmaları, işgörel için hedefler koymaları ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda sürekli geri bildirimde bulunmaları gerekmektedir. İşgörelerin işletme başarısındaki katkılarını ve kendi değerlerini anlamalarını sağlamak için örgüt içinde işgörellele bilgi paylaşılması önemlidir. Böylece, işletmenin performansı hakkında bilgi sahibi olan işgörellele, belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba göstereceklerdir.

Ayrıca bir işletmede işgörellele sağlanan güçlendirme derecesi ne kadar yüksekse bilgi paylaşma ihtiyacı da o derece fazla olmaktadır. Aynı şekilde, bir

işletme işgörenleri ile daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunda o işletme işgörenlerine daha fazla güçlendirme sağlamış olmaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımında kullanılan yöntemlere örnek olarak gazeteler, toplantılar, ekip brifingleri ve intranetin kullanımı gösterilebilir. Ayrıca ilan panoları, e-postalar ve işgören anketleri bulunmaktadır. Ayrıca ekip bilgilendirme sistemleri de yönetim mesajlarını örgüte yaymak için kullanılmaktadır. Bunlar yukarıdan aşağıya iletişimin temel biçimleridir, ancak bu süreçte işgörelere soru sorma veya yorum yapma ve endişelerini giderme şansı verilmelidir (Furechi, 2014: 6).

1.4.2. Danışma

İşgören görüş anketleri, işgörenlerin önemli konular olarak gördükleri ve işyerinin hangi özelliklerinin bağlılık ve katılım düzeylerini olumlu ve olumsuz yönde etkilediği konusunda dürüst ve şeffaf bir şekilde geri bildirim sağlamak amacıyla kullanılan oldukça faydalı bir yöntemdir. Burada önemli olan nokta, anketlerin açık ve doğru bir şekilde oluşturulması, ilgili konuların ele alınması ve işgörenlerin geri bildirimlerinin ciddiye alındığını ve eyleme dönüştüğünü görmeleridir, aksi takdirde işgören geri bildirim alma sistemi, itibarsızlaşacak ve işgörenler tarafından ciddiye alınmayacaktır. İşgören görüş anketlerinin önemli özelliklerinden biri, işgörenlerin geri bildirimlerini analiz ederek, hiç kimseyi aynı şeylerin motive etmeyeceğinin görülmesini ve yönetimin uygulamalarını farklı işgören gruplarının ihtiyaçlarına göre uyarlamasını sağlayabilmesidir.

Çalışma komiteleri de doğrudan seçilebilen veya sendikalar aracılığıyla aday gösterilebilecek yönetim ve işgören temsilcileri ile toplantılar yoluyla bilgi ve danışma sürecini teşvik etmektedirler. Görev süreleri, işletmelerin gereksinimlerine göre uyarlanabilir ve bir kuruluştan diğerine büyük ölçüde değişebilmektedir.

1.4.3. Öneri Planı

Öneri planı, işgörenlerden öneri almak, değerlendirmek, uygulamak ve daha sonra değerli fikirler için işgöreni ödüllendirmek amacıyla tasarlanmaktadır. Ödüller, para, ekstra tatil zamanı verilmesi, özel bir park yeri veya başka bir fayda sağlamak şeklinde olabilmektedir. Yöneticiler bir öneri planı tasarlarırken bazı yönergelere uymalıdır. Öneri sunmak için basit ve kolay bir süreç sağlamalı, her bir öneriyi

adil bir şekilde değerlendirmek için bir öneri değerlendirme komitesi kullanmalı ve işgörenlere önerilerinin neden kullanılmadığına dair bir açıklama yapmalıdırlar.

Kabul edilen önerilerin hemen uygulandığı ve yöneticinin en büyük verimlilik artırıcıları olarak gördükleri işgörenlerin güçlendirilmeleri sürecinde kullanılan bu program, önemli çalışma kararlarının oluşturulmasında ve kendi çalışma faaliyetleriyle ilgili tüm bölümlerin yönetimi sürecinde işgörenlerin katılımına izin veren biçimsel bir programdır. İşgörenlerin iş planlarıyla ilgili olarak eğitilebilmeleri için bir güçlendirme kültürü oluşturmak önemlidir. Bu planlara daha fazla katılımlarının sağlanması bakımından, zaman planlaması ve eğitim gibi işgörenlerin katılımlarını sağlayacak kaynaklar işgören rol ve sorumluluklarında büyük değişiklikler gerektirmektedir.

Öneri planları, işgörenlerin önerilerini sunma ilkesi üzerine çalışır, örneğin öneriler bir öneri kutusunda toplanır ve bu öneriler bir yönetici tarafından gözden geçirilir ve kabul etme veya reddetme kararı verilir. Kabul edilirse, çalışan genellikle finansal bir ödül alır. 1998-2004 yılları arasında Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin yaklaşık %30'u öneri planlarını kullanmışlardır (Furechi, 2014: 6).

1.4.4. Kaliteye Bağlılık

TKY programları, sürekli iyileştirmeler yoluyla kalite ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan işletme programlarıdır. Japonya'da "kaizen" olarak bilinen bu yaklaşım, Amerika Birleşik Devletleri'nde sürekli iyileştirme, sıfır hata veya altı sigma olarak adlandırılır. Kendi kendini yöneten takımların bazı ayırt edici özellikleri vardır. Genellikle doğal olarak birbirine bağlı olan görevleri yerine getirirler. Hepsi, ekip üyelerinin işle ilgili sorunları çözmelerini, kendi işlerini tasarlamalarını ve kendi iş ve mola zamanlarını planlamaları için fikir birliği ile karar verme mekanizmasını kullanırlar. Takım üyeleri, satıcılarla uğraşmak ve kaliteyi izlemek gibi resmiyetle süpervizör tarafından yapılan görevlerin çoğunu yerine getirdikleri için işleri zenginleştirirler. Kendi kendini yöneten takımlar adaylarla mülakat yapma, mali raporları anlama ve işleri tasarlama gibi konularda son derece eğitilimlerdir. Onlara işleri halletmek için eğitim, güç ve yetki verilmektedir. Çünkü bütün bunlar bir işletmenin işgörenlerinin desteğini gerektiren faaliyetlerdir.

İşgörenlere verilen bu güç ve yetki işlerine devam etmelerinde motivasyon sağlamak açısından önemlidir. Takım çalışmasında, işgörenler artık katı iş sınırlamalarıyla sınırlandırılmamakta, işlevsel esneklik ve çoklu beceriler etkili olmaktadır. Sorun çözme grupları ise genellikle küçüktür ve insanlar gönüllü olarak toplanmaktadır. Sorun çözme gruplarının amacı kalite veya işle ilgili sorunları tanımlamak ve bu sorunlara bir çözüm üretmektir. Öneri planlarından farklı olarak, sorun çözme grupları tarafından üretilen fikirler için finansal ödül yoktur (Furechi, 2014: 7).

1.4.5. Ödül ve Tazminatlar

Performansa göre ödeme sisteminin ve durumsal ödüllendirme sisteminin uygulanması güçlendirme uygulamasının başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Güçlendirme ile iş yükü artan işgörenin bunun karşılığında bir şey elde edemediği takdirde kendini kötü hissederek uygulamadan soğuması muhtemeldir (Greasley, 2008: 49). Güçlendirilen işgörenler daha fazla risk üstlenirler, daha çok çalışırlar ve örgüte katkıları daha fazla olur. Doğal olarak, bu katkılarının karşılığı olarak bu işgörenlerin daha fazla kazanmaları gerekir. Aksi durumda PG'nin devam ettirilmesi zor olacaktır. Güçlendirilmiş işgören davranışlarına destek sağlayan bir ödül sistemi PG'yi daha çok kuvvetlendirebilir.

Ödül stratejileri, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve örgüt içinde tanınmaları için daha fazla katılım sağlamaları ve bağlılığı artıracak çalışma ortamı yaratmayı amaçlar. Ödül yönetimi felsefesi stratejik olmalıdır, çünkü işgörenlerin hangi davranışı sonucunda ne elde etmesi ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği ile ilgili uzun vadeli sorunları ele alır. Ödül stratejileri ve bunların uygulanması için gerekli olan süreç iş stratejisiyle bütünleştirilmelidir.

Ödül yönetimi, işgörenlerin motivasyonunu, katılımını, bağlılığını ve gelişimini artırmak amacıyla tasarlanmış olan diğer insan kaynaklarına yönelik girişimlerle entegre olan “toplam ödül” yaklaşımını benimser. Kişisel gelişim ve kariyer fırsatları buna örnek olarak gösterilebilir. Genellikle ödüller finansal getiri ve maddi hizmetler ve faydalar olarak düşünülür ancak işgörenlere hem somut hem de maddi olmayan ödüller verilmelidir. Maddi olmayan ödüller işgörenin ödülün ne olduğuna dair bakışına göre değişir ancak işiyle ilgili aldığı övgüler, olumlu geri

bildirimler, işletme içindeki statünün artması ve algılanan örgütsel bağlılık gibi faktörler bu konuda etkili olmaktadır (Alibegovic, Hawkins ve Parmar, 2009: 15).

İşgörenler, yapılan iş miktarına göre ödüllendirildiklerinde, kaliteye daha az önem verirler ve miktarı arttırmaya çalışırlar. Herhangi bir davranış için ödüllendirilmediklerinde veya beklentileri karşılanmadığında ise, ödüllendirilecek başka bir davranış ararlar. Ancak ödüllendirilmediklerinde bu durum düşük performansla, dikkatsizlik veya devamsızlıkla sonuçlanabilir. Ödüllerin, işgörenleri işletmenin ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik etme açısından etkili olması gerekir. Etkili olabilmek için, ücretlendirme sistemlerinin işyerindeki işgörenlerin nasıl motive edildiğine dair sağlam bir bilgiye dayanması önemlidir (Furechi, 2014: 8).

1.4.6. Finansal Güçlendirme

Finansal güçlendirme, işgörenlerin işletmede finansal bir hisseye sahip olmaları anlamına gelmektedir. İşletmenin performansını işgörenin performansı ile ilişkilendirerek onların motivasyonunu ve işletmeye bağlılıklarını arttırmayı amaçlamaktadır. Finansal ödüllere örnek olarak kar paylaşımı, hisse sahipliği ve ikramiye gösterilebilir.

1.4.7. Temsili Güçlendirme

Temsili güçlendirme, çalışma konseyleri, sendikalar, danışma komiteleri ve eş-tayini gibi dolaylı katılım mekanizmalarını ifade etmektedir. Örgütsel verimliliğin teknik sorunlarıyla ilgilenmek yerine işgörenlerin işverene karşı etkisini artırmayı amaçlamaktadır. Temsili güçlendirme temelde güç odaklıdır ve genel olarak ortak karar verme ile ilgilidir. Temsili güçlendirme, işgörelere daha geniş oranda, kararlara erişim imkanı verir. Dolayısıyla, işgören etkisini sadece üretim sorunlarını azaltmak için sınırlayan işgören katılımının sosyal-teknik niteliğinin aksine, yüksek düzeyde karar vermeye katkıda bulunan politik bir süreç olarak görülmektedir. Güçlendirme biçimlerinden farklı olarak temsili güçlendirme, çoğulculuk ilkesine dayanırken, diğerleri ünitarist olma eğilimindedir. Bu noktada sendikalar temsili güçlendirme için önemli bir mekanizmadır ve sosyal ortaklık gibi terimler yaygın olarak kullanılmaktadır. Genellikle işverenler ve işgörenler arasındaki ilişki

güvensizlik ve düşmanlık ile karakterize edilir. Sadece üst düzey danışmalarda yönetim işgörenlerin görüşlerini ciddiye alır ve planları buna göre değiştirebilir. Diğer danışma düzeyleri ise, temsilcilerin görüşlerini dile getirme şansına sahip oldukları ancak yönetim tarafından benimsenmesi gerekmeyen “sahte katılım” olarak görülmektedir (Furechi, 2014: 8-9).

1.4.8. Eğitim ve Geliştirme

İşgörenlerin eğitim almadan güçlendirilmiş bir şekilde hareket etmeleri pek mümkün olmamaktadır. Eğitim, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacı nedeniyle hem öğrenmeyi hem de öğretmeyi içeren bir süreçtir. Bu açıdan, eğitimin kendi içinde güçlendirici bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Eğitim, bireyin gelecekte potansiyel olarak sahip olabileceği işe ve bu işlere karşı değerlendirildiği bir faaliyettir. Harrison (2005: 5) eğitimin, insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanına giren, örgüt içindeki bireylerin ve grupların performansını daha iyi hale getirmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetlerle ilgili olduğunu belirtmiştir. İşgören gelişimi, işgören ve işveren arasındaki usta-çırak ilişkisini andırmaktadır. İş çevresinde meydana gelen yenilikleri takip etmek, işgörenlerin yetenek ve yeterliliklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. PG’de işgörenlerin kendi işleri ile ilgili kararlar almaları, aldıkları bu kararlarla ilgili risk alıp sorumluluklarını taşımaları ve bunları işletmenin hedeflediği ölçüde gerçekleştirebilmeleri, işletme tarafından sağlanan eğitim, yetiştirme ve geliştirme programlarıyla mümkün olabilmektedir (Kargın, 2000: 24).

Paydaşların eğitimi birkaç sınıfa ayrılır. Eğitim ve gelişimin sponsorları üst düzey yöneticilerdir. İş planlamacılarını ise eğitim ve geliştirmenin müşterilerine benzetmek mümkündür. Hat yöneticileri koçluk, kaynaklar ve performanstan sorumludur. Katılımcılar gerçek anlamda iş sürecinin içinde olan kişilerdir. İnsan kaynakları yönetim kadrosu bu süreci yönetir ve alanında uzman kişiler tarafından eğitim verilir. Bu grupların her birinin, bazen başkalarının sorunlarıyla ve motivasyonlarıyla çelişen kendi sorunları ve motivasyonlarını sağlayacak başka unsurlara ihtiyaçları vardır. Arthur (1995) bir işgöreni otoriteye ve farklı bakış açılarına sahip kişilerle iyi geçinmesi için eğitmenin uzun vadeli başarısının en iyi yollarından biri olduğunu belirtmektedir. Çünkü yetenek bilgi veya beceriye sahip olmak; iş arkadaşı, üst yönetim veya müşterilerle olan kötü bir ilişkiyi düzeltme

konusunda tek başına yeterli olmamaktadır. Ayrıca, işgörenlerin eğitilmesinin yanı sıra yöneticilerin de, işgörenleri nasıl güçlendirecekleri, koçluk ve danışmanlık yapabilecekleri ortamı nasıl oluşturacakları gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2006: 100).

Birçok işgören eski işlerinde eğitim almış olsalar veya farklı deneyimlere sahip olsalar da, yeni çalışmaya başladıkları yerde aldıkları eğitimlerle daha güçlendirilmiş hissederler. İşgörenlerin, sorumlulukları ve özgürlük alanları artmasına rağmen, görevleri yerine getirmelerini sağlayacak gerekli eğitime sahip olmadıkları takdirde, güçlendirme unsurlarını tam olarak benimsemeleri de beklenmemektedir. Randolph (2000) de bu düşüncüyü, işgörelere nasıl yapılacağı öğretilmediği takdirde herhangi bir şeyi değiştirmeleri, kontrol etmeleri veya daha fazla sorumluluk almaları için emir verilemeyeceğini belirterek doğrulamaktadır. Güçlendirme bireysel bir süreç olmadığı için eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgiye sahip olmadan insanlar sorumluluk üstlenemeyecekler ancak bilgi verilirse bunu yapabileceklerdir (Randolph, 2000). İşgörelenler tarafından yeterli derecede eğitim alındıktan sonra, iş ortamlarında daha büyük bir rahatlık hissi olacaktır. Daha büyük görevleri üstlenmek ve daha zorlu görevleri yerine getirme konusunda rahatlık sağlandığı zaman, işgörelenler daha büyük bir güçlendirme hissi içinde olacaklar ve bu da genel iş memnuniyetini artıracaktır (Alibegovic vd., 2009: 29). Bu rahatlık hissi başarısız olma korkularını aşmalarını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörelenlerin karar verme yeteneklerini geliştirmeleri, olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri, kendilerine güvenmeleri ve kendilerini motive edebilmeleri sağlanmış olur. Ayrıca süreçlerin iyileştirilmesinde güçlendirme uygulamalarının herhangi bir şekilde engellenmemesi konusunda önlemler alınır (Barutçugil, 2004: 400).

1.4.9. Terfi

İşgörelenlerin kariyer planlamasını ve gelişimini destekleyen işletmeler eğitimli ve yetenekli işgücüne sahiptir. Terfi politikasını oluşturabilmek için, işgörelenlerin kariyer değerlendirmesi yeteneklere, bilgiye, görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine ve zaman yönetimine dayanmalıdır. İşgörelenlerin terfi ve yönetimi konusunda en büyük sorun genç işgörelenlerin yaşlı işgörelenlere karşı tutumudur. Yönetim, kıdemli işgörelenlere saygı göstermelidir. Çünkü bu işgörelenler aynı zamanda işletme içinde olumlu bir değişiklik kaynağı olabilecek potansiyele sahiptirler.

Örgütler kıdemli işgörenlerin bu kilit iş gücünü ve onların deneyim ve bilgilerini kullanmalıdır. Kıdemli ve tecrübeli işgörenler genç işgörelere koçluk ya da akıl hocalığı yapmak ve aynı zamanda sürdürülebilir başarı için örgüte yardımcı olmak üzere eğitilebilir. Terfi, işgörenler arasında tek memnuniyet kaynağı olmamaktadır; işgörenleri korumak ve onları çekmek için başka ödüller de söz konusudur. Bu konuda yapılabilecek uygulamalar, karar özerkliği tanımak, çalışma programlarında esneklik sağlamak olabilir. Bunlar işgörenlerin performans etkililiği konusunda itici güç olmaktadır.

Terfi için işgören performansını değerlendirirken ön koşul, işgörenin nerede eksik olduğunu ve sonuçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiğini öğrenebilmek amacıyla etkili bir iletişim süreci oluşturmaktır. İşgörenlerin performansı ile ilgili düzenli yapılan geri bildirimler, işletmedeki karlılığın en üst düzeye çıkarılması için bir harita çizmektedir. Örgüt, işgörenlerin “örgüte uyması” için onların kişisel hedeflerini örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirmelerini kolaylaştırmalıdır. Danışmanlar işgörenleri adil bir terfi için eğitim, uzmanlık ve bilgi temelinde desteklemelidir. Bu tür önlemler, işgörenlerin terfi ve ödüller için yöneticilere baskı uygulamalarını önleyecektir (Furechi, 2014: 10).

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASINI KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER

PG, örgütler için bir yaşam biçimi ve yönetim felsefesidir. PG sürecinin uygulama süresi, işletmenin uygulamaya hazırlık seviyesine göre çok daha uzun bir zaman gerektirebilmektedir. Bu nedenle, uygulanma sürecinde sabırlı davranılması önemli olmaktadır. PG, sadece bir defa uygulanacak bir uygulama olmadığından, uygulama kararını vermeden önce, bu hususun göz önünde bulundurulması, sürecin uzunluğuyla karşılaşıldığında uygulamadan vazgeçilmesini engelleyecektir. PG'nin sağladığı yararlar, uygulamalar devam ettikçe aynı oranda artacak, güçlendirme bir örgüt kültürü haline geldikçe de oluşturduğu maliyet azalacaktır (Özaksu, 2006: 41).

Yönetici, güçlendirilecek işgören ve örgütsel unsurlar arasındaki etkileşim güçlendirmenin başarılı olup olmayacağını etkilemektedir. PG’de asıl hedeflenen, işgörenlerin güçlendirilmesidir. Yöneticiler ise işgörenleri güçlendirecek gruptur. Örgüt yapısı da bu iki grubun faaliyette bulundukları alan ve güçlendirmeyi destekleyen unsurlardan biridir (Özaksu, 2006). İşgörenlerin daha kolay bir şekilde

güçlendirilmesi yöneticilerin desteğine, yöneticilerin daha kolay güçlendirilebilmesi de örgütün desteğine bağlıdır. Bu bağlamda PG'yi kolaylaştırıcı nitelikteki etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Açıkça net bir vizyon ve misyon tanımının yapılması ve paylaşılması,
- Örgüt yapısının basık olması,
- Güçlendirilmiş olan işgören davranışlarına destek sağlayan bir ödül sisteminin uygulanması (pozitif olan pekiştirici etki),
- Örgüt içinde bilgilerin paylaşılmasını sağlayan bir sistem kurulması,
- İşgörenlerin sahip oldukları bilgilerin birikimlerini artırabilmelerine yönelik olarak gerekli olan yeniliğe odaklı ortamların oluşturulması,
- İşgörenlerin sadece gerçekleştirdikleri çalışmaların değil, ayrıca bütünsel olarak kişiliklerinin de göz önünde bulundurulması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımı sağlayacak biçimde tasarlanması,
- Örgütte yaşanan başarı ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürebilen yöneticinin varlığı,
- İşgörenin kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulmasında sürekliliğin sağlanması,
- İşgörenin kendini iyi tanıması, zayıf ve güçlü olduğu yönlerini bilmesi,
- Vasıflı işgörenlerin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması (Koçel, 2015: 478-479),
- Vasıflı işgörenlerin, iş öğreticileri konumlarında işletmede bulunmaları ve ayrıca işletmeye yararlı olacak iş alanlarında değerlendirilmelerinin sağlanması (Özdemir, 2016: 37).
- Çalışma ortamında esnekliğin sağlanması ve süreçlerin bu doğrultuda ilerlemesi,
- Örgüt içinde fikir birliğinin oluşturulması.

Bu maddelerden hareketle PG'yi kolaylaştıran faktörler; örgüt ile ilgili faktörler, işgörenlerle ilgili faktörler ve yönetici ile ilgili faktörler başlıkları altında incelenebilir.

1.5.1. Örgüt İle İlgili Faktörler

PG uygulamalarının gerçekleştirileceği örgütün sahip olduğu özellikler PG'nin başarısında belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır.

Paylaşılan Bir Misyon ve Vizyon: Başarıya ulaşılabilmek için güçlendirme uygulamalarına başlanmadan önce, örgütün misyonunu ve vizyonu inşa etmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü açıkça net olarak tanımlanmış vizyon ve misyon ve bunların işgörenlere iletilmesi güçlendirme sürecini hızlandıran faktörlerdendir. Örgüt uzun dönemde nerede olmak istediğini netleştirdikten sonra güçlendirmenin önemi, anlamı ve vizyonuna nasıl bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Örgüt vizyonunu belirledikten sonra güçlendirme uygulamalarını vizyona hizmet edecek biçimde tasarlamalı, güçlendireceği işgörenleri maddi ve manevi şekilde desteklemeli, başarısızlığın öğrenme sürecinde bir fırsat olduğu anlayışını örgüte yerleştirmelidir (Greasley, 2008: 40). Örgüt misyon ve vizyonundan habersiz, örgütün gelecekteki planlarını ve örgütün aldığı kararların nedenini bilmeyen işgörenlerin güçlendirilmesi de mümkün olmayacaktır.

Örgüt Yapısı: Örgüt yapısı, PG için işgörenler ve yöneticilerin gerekli sistemleri kullanabilmelerini destekleyici yapıda olmalıdır. Basık örgüt yapısı PG'yi kuvvetlendirmektedir. Çünkü PG uygulayıcıları üst yöneticiler ile güçlendirme uygulanacak işgörenler arasında direkt iletişim kurulmasını engelleyen faktörler basık örgüt yapısı ile azaltılmış olmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 11). Böylece, işgörenler danışmaları gereken hiyerarşik yapıdan uzaklaşmış olur. Basık örgüt yapılarında, bir proje veya görevin gerçekleştirilmesi için uzmanların görevlendirilmesi ve uzmanların yer aldığı bir takım oluşturulması, birbirlerinden farklı alanlarda uzman olan işgörenlerin diğer alanlarda da bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu sayede güçlendirme sürecinde işgörenlerin hepsi bilgi açısından tatmin olabilmektedir (Çalışkan, 2006: 95). Öte yandan basık örgüt yapılarında kaynakların en uygun şekilde kullanılmaları gerektiğinden işgören seçiminde de en uygun işgörenin seçilmesini gerekli kılmaktadır. Basık örgütlerin işgörenleri güçlendirmedeki bir başka olumlu yanı ise, basık örgütlerde işgörenler arasında yaşanan uyuşmazlıkların yine işgörenler vasıtasıyla en aza indirilmesidir. Basık örgüt yapılarında belirli görevleri gerçekleştirmeleri için sorumlulukların dağıtılması mümkün olduğu kadarıyla işgörenlere verilir ve ortaya çıkan sonuçların olumsuz veya yetersiz olması durumunda hata yapanların suçlanmaları yerine hataların

düzeltilmesi ve bu hatalardan ders çıkarılarak tecrübelerle dönüştürülmesi mümkün olmaktadır. İşgörenler sadece çalışma ortamında değil tüm yaşamlarında değerlendirilerek, onların kişiliklerine ve yaşam gereklerine uygun olan örgüt yapıları oluşturulmalıdır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 197).

Örgütün Hedefleri İle İşgören Hedeflerinin Uyumlu Olması: Örgütün belirlemiş olduğu stratejik hedefler ile işgörenlerin bireysel hedeflerinin uyumlu olması PG sürecinin etkili olmasını sağlamaktadır. Güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığı zaman alt kademede işgörenlerin buna uyması gerekmektedir. Örgüt kültür ve iklimini meydana getiren değerler ve inançlar sistemi içerisinde işgörelere güven duyulması ve stratejik hedeflere ulaşma sürecinde gerekli rol ve sorumlulukların vurgulanması önemlidir. Yöneticilerin yetki devri ve sorumluluklarını paylaşmaları konusunda alışkanlık kazanmaları ve uygun olan her durumda takımların oluşturulması bu süreci desteklemektedir.

İş Tasarımı: Örgüt içinde işlerin mevcut yapısı işgörenleri motive etmediği ve işgörenlerde iş tatmini sağlanmadığı sürece kendilerini güçsüz hissedeceklerdir. Bu nedenle güçlendirmede önemli faktörlerden biri de iş tasarımıdır. İşlerin yeniden tasarlanmasıyla işler monotonluktan kurtarılıp daha zevkli hale getirilebilir (Çalışkan, 2006: 97). Bu amaçla iş basitleştirme, zenginleştirme, genişletme veya iş rotasyonu teknikleri kullanılabilir.

Personel Güçlendirme Uygulamasına Uygun İşgörenlerin Seçilmesi: PG uygulamaları öncesinde, kendini kontrol etmeyi seven, sorumluluk aldıkça motivasyonu artan, kazanmayı seven ve bilgilerini yetersiz görüp daha fazla öğrenmek ve gelişmek isteyen işgörenler tespit edilmeli ve ilk olarak bu işgörenler güçlendirilmelidir. Çünkü istekli olmadığı halde güçlendirilen işgörenlerden başarılı olmasını beklemek gerçekçi değildir (Honold, 1997: 204). Öte yandan, bu işgörenlerin işleriyle ilgili hangi konularda kendilerini güçsüz hissettikleri de bulunmalıdır. Çünkü bu, güçlendirme sürecinin başarılı yürütülmesi için önemli bir faktördür. Daha sonra bu konularla ilgili gerekli eğitim ve bilgilendirme ortamı yaratılmalı, yetki ve sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir (Zencir, 2004: 33).

İletişim: Örgütteki tüm işgörenler arasında iletişimin tam anlamıyla kurulmasına dikkat edilmelidir. Formal/informal, direkt/dolaylı, yatay/dikey çok yönlü iletişimin kurulması güçlendirme için temel koşullardan biridir. Bu süreçte, işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin çok iyi olması ve yüksek düzeyde güvenin bulunması önemli olmaktadır (Honold, 1997: 205). Çalışanıla iyi bir

iletişime sahip olmayan yöneticilerin PG uygulamasına da sıcak bakması pek mümkün olmamaktadır.

Güçlendirmeye Uygun Örgüt Kültürünün Yaratılması: PG, örgütlerin işleyişlerinde ve işle ilgili süreçlerde değişimler yapılmasını gerektirmektedir. Çünkü güçlendirilmiş olan örgütlerde, işlerin, örgüt yapılarının ve süreçlerinin olduğu gibi kalması muhtemel olmamaktadır. Yönetimin, özerkliği destekleyen bir örgüt yapısı, herkesi çeken bir misyon, katılımcılığı teşvik eden ve ödüllendiren ve ayrıca risk alındığında ceza uygulanmayan bir örgütsel kültür ortamı oluşturması gerekmektedir. Güçlendirme söz konusu şartlar altında oluşabilir ve ayrıca kalıcı olabilir. Güçlendirilmiş örgütler kendilerine özgü güçlü kültürel karakteristiklere sahiptir. Güçlü liderlik kültürüne sahip olan veya yöneticilerin işgörenlere işlerin kontrolünü vermeye isteksiz olduğu örgütlerde güçlendirmenin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır (Honold, 1997: 208). Örgüt kültürü işgören katılımını sağlıyorsa, yönetici desteği varsa, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru şekilde cevap veriliyorsa bu örgütlerde güçlendirmenin uygulanması da kolaylaşmaktadır. Eğer örgütte yıllardır güçlendirmenin tam tersi yönde uygulamalar gerçekleştirilmişse güçlendirme kendiliğinden ve kolay bir şekilde gerçekleşemeyecektir (Honold, 1997: 210). Örgüt kültürünün sahip olması gereken genel karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çalışkan, 2006: 101).

- İşgörenlere değer verilir ve örgüt yapısı ile işleyişi insanın önemi üzerine oluşturulur.
- Örgütün gelişmesi ve yenilikçi uygulamaların gerçekleştirilmesi için yeni fikirlere önem verilir.
- Girişimci uygulamalara destek olunur.
- İşgörenlerin insani ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, onların bilgilerinden ve yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmaya olanak tanıyan koşullar oluşturulur.
- Değişim sürecini başarıyla yönetebilecek lider özelliklerine sahip yöneticilere sahiptir.
- Örgütte kabul görmüş değer ve inançlara tüm işgörenler yüksek katılım sağlar.

Örgütle ilgili güçlendirmeye destek sağlayan önlemlerin arzu edilen sonuçları elde etme düzeyinin izlenerek değerlendirilmesi ve ayrıca devamlı iyileştirmeler

yapılmasının sürdürülmesi güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Barutçugil, 2004: 401).

1.5.2. Yönetici ile İlgili Faktörler

PG sürecinde en önemli etkiye sahip unsurun, yöneticilerin davranışları ve yönetim tarzlarının olduğu söylenebilir. Yöneticilerin oluşturacakları güven, bağlılık ve sorun çözme yaklaşımı güçlendirmeyi etkilemektedir. Koçel (2015: 479)'e göre, örgütte meydana gelen bütün başarıları ve başarısızlıkları öğrenme fırsatlarına çevirebilen, katılımcı anlayışa sahip, bilgileri paylaşıcı olan ve işgörenin performansı ile ilgili olarak yararlı, zamanında, etkin ve net bir şekilde geribildirim veren, yöneticiliği yürütme ve denetimden daha çok, geliştirme, yol gösterme ve koçluk yapmak şeklinde algılayan, yanlış yapma korkusunu ortadan kaldıran, teşvik edici ve güdüleyici yöneticiler güçlendirmeyi hızlandırmaktadır. Güçlendirilmiş olan örgütlerde yöneticiler, geleneksel olarak hiyerarşik yapıda denetlenen işgörenden daha çok sayıdaki işgöreni denetlemekte ve işgörenlere ciddi derecede karar alma yetkilerini devretmektedirler. Yöneticiler koç gibi hareket ederek işgörenlerin sorunları çözmelerine yardımcı olmaktadır. Sorumluluklarını devrederek işgörenlerini güçlendiren üst yöneticiler, işgörenlerinin kendilerinden memnun olmalarını sağlamakta ve işgörenlerin kendilerini adaletli değerlendirmelerine imkan tanımaktadırlar (Honold,1997: 203).

Örgüt içinde etkin bir güçlendirme faaliyetinin gerçekleşmesi için yöneticilerin izlemesi gereken adımlar şunlardır (Sharafat, 1997):

- Pazar koşulları, işin zorlukları ve zayıf yönler işgörenlere açık bir iletişimle aktarılmalıdır.
- İşgörenlerin belirsizliklerden hoşlanmamalarından dolayı yöneticilerin bilgileri saklamaması gereklidir.
- Yöneticiler işgörenlerle aralarında güven oluşturmalı ve onlarla karmaşık ve hassas konular hakkında görüşebilmelidirler.
- Açık toplantılar yaparak işgörenlere görüşlerini aktarma şansı tanınmalıdır.
- İşgörenlere belli sınırlar içinde sorumluluk ve özerklik tanınmalıdır. Bu sağlandığında, işgörenler kabul ettikleri sorumluluk kapsamında hata meydana geldiği zaman bu sonucu suçlayıcı bir tavır yerine öz eleştiri yaparak karşılarlar.

- İçsel prosedürler düzenlenirken esneklik sağlanmalı, prosedürler basit ve anlaşılabilir hazırlanmalıdır.

- Her bir işgörenin kendini önemli ve örgüt tarafından ihtiyaç duyulduğunu hissetmesi sağlanmalıdır. Sahip oldukları uzmanlıklarına değer verilmeli ve saygı gösterilmelidir.

- İş süreçlerini en başından sonuna kadar işgörenin kendisinin yönetmesine engel olunmamalıdır. Örgütün öncelikleri ihmal edilmeden işgörenlerin işlerinde net sorumluluklar oluşturulmalıdır.

- Kaliteli takımlar kurularak belli sorunlara karşı çözüm üretmelerine izin verilmelidir.

Yöneticiler, PG sürecinde, işgörenlerin başarılarını farketme ve geliştirme fırsatlarına dikkat etmelidir. Yöneticilerin sadece güçlendirme sürecini anlamaları ve katılmaları yeterli olmamaktadır. Örgütte yer alan iletişim kanalları ve devamlı eğitim aracılığı ile işgörenlerin katılımını da sağlamalıdır. Yöneticilerin, güçlendirme uygulamaları sırasında işgörenlerin karar almalarını destekleyici ve motivasyon sağlayan bir profil ortaya koymaları, söz konusu uygulamaya destek veren özelliklerdendir. Karar verme ve inisiyatif alma fırsatı sunulan işgörenler güçlendirmeye yönelik uygulamalara karşı daha katılımcı ve istekli olarak yaklaşacaklardır (Kargın, 2000: 28). İyi bir haberleşme ile birlikte bilgi paylaşma ortamı yöneticilerin uygun gördüğü oranda ve zamanda değil, işgörenlerin ihtiyaç duydukları yapıda sağlanmalıdır. Güçlendirmenin önemini bilen yöneticiler bilginin güç olduğunu bilir ve astlarıyla paylaşırlar. Yönetimle ilgili alınan kararlar, ulaşılan sonuçlar, meydana gelen gelişmeler örgütteki ilgili kişilere aktarılmadığı sürece bir anlam ifade etmezler. Yöneticilerin astları, üstleri ve diğer yöneticilerle sorunsuz ve eksiksiz bir iletişim içinde olmaları önemlidir (Çalışkan, 2006: 84).

Yöneticilerin örgüt içinde yarattığı güven, açık bir tartışma ortamı ve bağlılık duygusu güçlendirmeyi etkileyecektir. Bu açıdan yönetici ve işgören arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması gerekir. Güçlü bir güven duygusunu hemen kurabilmek zordur ancak örgütün geliştirilmesi ve çıkarları doğrultusunda basit bir şekilde de olsa kurabilmek önemlidir. Güven belirli bir süreçte sağlanır ve güveni bir çıktı olarak ele almak mümkündür. Bu nedenle güçlendirme süreci kendine güvenen yöneticiler ile güvenilir astları gerekli kılmaktadır (Genç, 2007). Yöneticiler, eğer işgörenlerin davranışlarını yönlendiren ve onları etkileyen kültürel unsurlara önem vermezlerse, PG uygulaması sonunda beklenen sonuçları elde etmek güç olacaktır.

Başarı için tek seçenek işgörenlerin bu uygulamayı gönülden desteklemeleri ve psikolojik olarak işe dahil olmalarını sağlamaktır. Güçlendirme işgörenler tarafından algılanmadığı takdirde işgörenlerin güçlendirilmesi söz konusu olmayacaktır. Birey PG’de verilecek gücü talep etmiyorsa veya o gücü örgütün amaçları doğrultusunda kullanacak düzeye gelmemişse güçlendirme ile istenen örgütsel kazanım gerçekleşemez. Yöneticiler işgörenlerin performansı hakkında zamanında ve etkin geri bildirim vermelidirler. Geri bildirim doğru ve açık bir şekilde veren yöneticiler, işgörenlerin davranışlarında ve alacakları kararlarla ilgili yapmaları gereken düzeltmelerin neler olduğunu belirlemelerini sağladıkları için güçlendirmeyi desteklemiş olurlar (Kargın, 2000: 27). PG sürecinde yöneticilerin rollerinde değişiklik meydana geleceği için yöneticilerin yeni rollerine sıcak bakmaları, güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi bakımından oldukça önemlidir. Yeni rollerinde yöneticiler yetkilerini, inisiyatif alma ve karar verme haklarını işgörenlerine devrederlerken kendi güçlerinin azalacağını veya işgörenlerin görevleri kendilerinden daha başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini gördüklerinde işgörenlerine işlerini kaptıracaklarını düşünmemelidirler. Bu açıdan yöneticilere bu süreçte sadece denetleme ve emir verme gibi görevleri yerine getiren yöneticilerden daha fazla çalışmaları gerektiği ve işlerini kaybetme tehlikesi içinde olmadıkları kendilerine anlatılmalıdır. Çünkü PG’nin başarılı olması için öncelikle yöneticiler güçlendirmeye ve getireceği faydalara inanmalıdırlar. Yöneticiler işgörenlerin eğitilebileceği ve geliştirileceği bir örgüt sistemi benimsedikleri zaman işgörenlerin yeni yetenekler geliştirmelerini ve bu yetenekleri kullanmalarını sağlayacaklardır.

1.5.3. İşgörenlerle İlgili Faktörler

PG’nin başarıya ulaşabilmesinde yönetici ve örgüt özelliklerinin uygunluğu ile birlikte, işgörenlerin de bu uygulamaya uygun olan bazı özellikleri taşımaları gerekmektedir. Güçlendirme kavramı, örgütte yer alan alt kademedeki işgörenleri hedef almaktadır. Güçlendirmeye başlamadan önce güçlendirilecek işgörenlerle ilgili bilgiler elde edilmelidir. Söz konusu bilgiler, güçlendirilecek işgörenlerin kimler olacağını, bu işgörenlerin kariyer planları, yetenekleri, bilgi düzeyleri, zayıf ve güçlü tarafları gibi bilgilerdir. İşgörenlerin, güçlendirmeye olan tutumu, hangi işgörenlerin güçlendirmeye sıcak baktığının bilinmesi sürecin nasıl yapılacağının belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Kargın, 2000: 29). Bu bakımdan hem örgütün işgörenlerini

tanıyor olması hem de işgörenlerin kendilerini iyice tanıyor olmaları PG uygulamalarını pozitif olarak etkilemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Her işgören, örgütteki takımlara girip girmeyeceğini ve işinde ne kadar çaba göstereceğini kendisi belirlemektedir. Bu noktada, işgörenlerin olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, örgüt misyonunu ve vizyonunu anlamaları ve bu doğrultuda çabalamaları, değişime açık, katılıma, işbirliğine ve paylaşmaya hazır olmaları, kaynakları gerektiği kadar ve gerektiği yerde etkili bir biçimde kullanmak için çaba sarf etmeleri, gerekli yetenek ve yeterliliğe sahip olmaları, örgüte bağlılık duymaları ve PG uygulamasının sınırlarını ve bu konudaki sorumluluklarını bilmeleri önemlidir.

Yöneticilerin işgörenleri başarılı bir şekilde güçlendirebilmeleri için işgörenlerin aşağıda açıklanan özelliklere sahip olduklarını hissetmeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2013: 89).

❖ *Yeterlilik:* Güçlendirilmiş işgören, yetenekli olduğunu hissetmenin yanında işi konusunda uygun olanı yapabileceğine dair kendine güven duymaktadır. Başarılı olduğu ve yeni sorunlarla başa çıkmayı öğrenebileceği hissine sahiptir.

❖ *Kendi Geleceğini Belirleme ve İnisiyatif Alma:* İşgörenler görevlere kendi istekleriyle katıldıkları zaman inisiyatif sahibi olduklarını hissetmektedirler. Bireysel özgürlükleri ve kendi kendilerini yönetmeleri sonucu faaliyette bulunurlar. Güçlendirilen işgörenler davranışlarının sorumluluğunu üstlenirler ve işlerini tam anlamıyla sahiplenirler. Bağımsız bir şekilde karar alıp yeni fikirleri deneme cesareti gösterirler. İşlerini sahiplendikleri için işlerini ne zaman, nasıl ve en hızlı şekilde başarıyla sonuçlandıracaklarını yine en iyi kendileri bilmektedir.

❖ *Sonuçlara Etki Edebilme:* Sonuçlara etki edebilme, kendilerine verilen görevlerin başarıyla tamamlanması için oluşabilecek sonuçları değiştirebilmektir. Sonuçlara etki edebilme yeteneği kendi kendini kontrol edebilme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Güçlendirilen işgörenler hem faaliyetlerinin etkili olduğunu bilirler hem de birey olarak kendi etkilerinin farkındadırlar.

❖ *Anlam Verme:* Güçlendirilen işgörenler ürettikleri şeylere değer verirler. İşgörenler anlam verdikleri işlerde görev aldıkları sürece daha katılımcı ve işlerine daha bağlı olmaktadır. Bu şekilde, işlerine daha fazla odaklanıp ulaşmak istedikleri şeyleri yerine getirmek için hırsları artmaktadır. Eğer işgörenler PG sürecinde işlerinde meydana gelebilecek değişiklikleri anlamazlarsa direnç gösterirler.

❖ *Güven:* Güven, PG’de önemli bir unsurdur. Örgütte işgörenlerin, iş arkadaşlarının güvenilir ve uyumlu olduğunu bilmeleri, verilen sözlerin yerine getirileceğini hissetmeleri PG sürecinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca kendine çok güvenen işgörenleri güçlendirmek de daha kolay olmaktadır. İşletmede bazen işgörenen örgütün performansını direkt etkileyebileceği kararlar alması beklenebilir. Eğer işgören düşük bir özgüvene sahipse bu kararları alırken zorlanacaktır. Bu açıdan örgütlerde karar verebilen, verdiği kararları uygulayabilen, sorunla karşılaştığında inisiyatif kullanabilen, yaptıkları işlerin çıktılarını değerlendiren ve bu çıktılarını ortaya koyduğu sorumlulukları üstlenen yüksek özgüvene sahip işgörenlerin varlığı önemli olmaktadır (Koç, 2008: 25).

İşgörenlerin dinleme ve geri bildirim alma yetenekleri de PG’yi etkileyen unsurlardan biridir. Yöneticilerin yaptıkları geri bildirimlerin PG’ye geliştirici etki etmesi bu geri bildirimin, işgören tarafından doğru ve eksiklerini ve hatalarını düzeltmek amacıyla yapıldığının anlaşılması ile mümkün olabilmektedir (Özaksu, 2006). Güçlendirmede başarılı olan örgütler, işgörenlerin bireysel kimliklerini dikkate alan, yücelten ve bireysel kimliklere saygı gösteren örgütlerdir. Böyle örgütlerde güçlendirme, işgörenlerce daha hızlı bir şekilde kabul görür.

Yukarıda anlatılan PG sürecinin uygulanmasını kolaylaştıran örgüt, yönetici ve işgören faktörleri sayesinde gerçekten de güçlendirmenin derecesini artırmak mümkün olmaktadır.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

PG uygulanırken, yöneticiler, işgörenler ve örgüt yapısı ile ilgili nedenlerden dolayı bazı engellerle karşılaşılabilir. Bu engellerin bazıları kısa bir zaman diliminde bazıları ise uzun süreli çabalar sonucunda aşılabilmektedir. Ayrıca PG uygulamalarında yapılan hatalar da, güçlendirmenin uygulanmasını engelleyebilmektedir. Bu hataların neler olduğunun bilinmesi ve gereken tedbirlerin alınması, yapılan hataların sonradan düzeltilmesi için uğraşmaktan çok daha kolay olmaktadır. Bu çalışmada PG’nin uygulanmasını engelleyen unsurlar örgüt, yönetici ve işgörenlerden kaynaklanan sorunlar olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

1.6.1. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar

Belirli örgütsel değişimler, bürokratik örgüt yapısı, riskli girişimler, aşırı rekabet baskısı, yetersiz iletişim, sınırlı ağ sistemi, aşırı merkeziyetçi yönetilen örgütsel kaynaklar PG sürecini zorlaştıran unsurlardandır (Barutçugil, 2004: 402). Bunun yanı sıra işletmelerin bazı özellikleri de güçlendirme uygulamalarını sınırlandırabilmektedir. Ürün, örgüt yapısı, işgören veya müşteri profili olabileceği gibi şu özellikler de olabilir (Koçel, 2015: 483):

- İşletmenin temel stratejisini düşük maliyet ve yüksek üretim miktarı olarak belirlemesi,

- Kısa süreli müşteri ilişkileri kurulması,
- Kullanılan teknolojinin rutin ve ayrıca çok basit olması,
- İşletmenin dışındaki çevresinin tahmin edilebilir ve durgun olması,
- İşgörenlerin düşük sosyal gereksinim düzeyine ve gelişmeye sahip olması,
- İşgörenlerin kişiler arası ilişkilerde beceri düzeylerinin düşük olması.

Bazı işletmelerde PG'nin amaçları örgüt kültürüyle uyuşmamaktadır. İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemediği, cezalandırılmaktan korktukları ve işgörenler arasında sinerjinin olmadığı bir örgütte PG uygulamalarının başlatılmasından olumlu sonuç elde edilmesi mümkün olmamaktadır (Doğan, 2006: 127). PG uygulanacak örgütte ilk olarak örgüt kültürü değerlendirilmelidir. Eğer kültür uygun değilse, ya kültürü değiştirmek için zorlu ve sabır gerektiren bir süreç girilmesi ya da güçlendirmeden vazgeçilmesi gerekir. Örgüt kültürü dikkate alınmadan güçlendirme yapılmaya çalışılırsa güçlendirmenin başarısız olması da kaçınılmazdır.

1.6.2. Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Yöneticiler örgüt kültürünün şekillenmesi ve güçlenmesinde oldukça kritik bir rol oynamaktadırlar. Yöneticiler ilgi göstermeleri gereken unsurların neler olduğunu ve işgörelere nasıl davranmaları gerektiğini iyi bilmediklerinde, teşvik edici bir ödüllendirme sistemi oluşturamadıklarında PG uygulaması da başarısızlıkla sonuçlanır. PG uygulaması yapacak yöneticilerin belirli kişilik özelliklerine ve liderlik yeteneklerine sahip olmaması da PG'yi olumsuz etkilemektedir. Aşırı kontrole dayalı otoriter bir tarz, hatalar üzerine odaklanan olumsuz tutum, aşırı

derecede süreç veya sonuç odaklı olma gibi tutarsız davranışlar PG'nin önündeki engellerden bazılarıdır (Barutçugil, 2004: 402). Daha yüksek mevki ya da güç hırsı içinde olan yöneticiler, güçlendirmenin ne ifade ettiğini ve amacını tam olarak kavrayamadıklarında, kontrolü elden bırakma konusunda isteksiz olabilmektedirler. Genellikle orta kademe yöneticiler, kontrollerinin ya da kendilerine duyulan ihtiyacın azalma ihtimalini düşünerek güçlendirmeyi istememektedirler (Özaksu, 2006: 45).

PG'ye olumlu bakmayan yöneticilerin neden olumlu bakmadıklarının nedenleri aşağıdaki gibi ele alınabilir.

❖ *Astlar Hakkındaki Varsayımlar:* PG'ye olumlu bakmayan yöneticiler, genellikle işi başarabilmeleri konusunda işgörenlerin yeterli beceriye sahip olmadıklarını düşünürler. Aynı zamanda işgörenlerin sorumluluk üstlenmeye yeterince ilgili olmadıkları kanısındadırlar. Yöneticiler genellikle personeli güçlendirememesi nedeni olarak işgöreni gösterirler. İşgörenin daha fazla sorumluluğu kaldıramayacağını, verilen görevlerin onlara fazla geldiğini düşünürler.

❖ *Kontrol İhtiyacı:* PG'ye istekli olmayan yöneticiler, neler olup bittiğini sürekli öğrenmek isteyen, denetime düşkün kişilerdir. Emirlerin hiyerarşik bir şekilde yukarıdan gelmesi gerektiğini savunurlar. Net bir şekilde verilmemiş emirlerin ve sıkı olmayan kontrollerin sonucu olarak karmaşa oluşacağını bunun sonunda da başarısızlığa uğrayacaklarını düşünürler.

❖ *Kendine Güvenmeme:* Bazı yöneticiler kendi başarılarını ve başarıları sonucunda elde edecekleri ödülleri PG yüzünden kaybedecekleri korkusunu yaşarlar. Çalıştığı pozisyonu ve gücünü kaybetme korkusu içinde olan bu yöneticiler deneyimlerini ve işle ilgili sırları paylaşmaktan kaçınırlar. Projelere başkalarını dahil etmeyi istemeyip, yalnız çalışmayı tercih ederler. İşgörenler dahil olduğunda ise onların hatalarının maliyetlerine katlanmak istemezler (Çalışkan, 2006: 67).

Üst yönetime ayrıntılı bir şekilde bilgilendirme yapılmaması ve uygulama için ikna edilmemesi durumunda gerekli olan desteğin sağlanmaması da PG uygulamalarında problem olarak değerlendirilen önemli konular arasındadır. Öte yandan, yöneticilerin kendilerini eğitmeye ve değiştirmeye olan dirençleri de PG'de sorun yaratmaktadır. Komuta kontrol anlayışından uzaklaşıp işgörelere mentorluk yapmak, onları geliştirmek ve kaynaştırıcı bir rol üstlenmek kolay bir şekilde yerine getirilecek görevler değildir. Bu nedenle yöneticilerin işgöreleri yetiştirmek için kendilerini geliştirmemeleri, çaba harcamamaları ve eğitime gereken önemi vermemeleri en büyük eksikleri olarak sayılabilir.

Yöneticilerin dinamik ve karmaşık günümüz koşullarında karar alırlarken merkezileşme derecesini azaltmamaları, dönüştürücü liderlik tarzını benimsememeleri, sağlıklı iletişimi sağlayamamaları ve en doğru kararın kendi verdikleri karar olduğunu düşünüp, önceden nasıl başarı sağlıyorlarsa aynı şekilde devam etmeye çalışmaları PG uygulamalarını engellemektedir. Her ne kadar PG, yöneticiler açısından disiplin ve kontrolü azaltacağı konusunda endişeye neden olsa da, gerçekte PG'nin ana fikri, bu düşüncenin bütünüyle aksini yansıtmaktadır (Koç, 2008: 28).

1.6.3. İşgörenlerden Kaynaklanan Sorunlar

Bazı koşullar, işgörenlerin kendilerinin etkin olduklarını hissetme duygularını azaltmaktadır. Bu koşullarda işgörenler mevcut durumları üzerinde kontrollerinin veya herhangi bir görevi gerçekleştirmek için gereken kaynakların veya karar verme haklarının kaybolduğunu düşünürler. Bu tarz durumlar işgörenlerin yetersizlik duygusuna kapılmalarına veya özgüvenlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da örgütün motivasyonu ve etkinliği azalır (Conger, 1989: 20).

PG yaklaşımından *işgörenlerin korkma olasılığı* da bu yaklaşımın uygulanmasında karşılaşılabilecek ciddi engeller arasında sayılabilir. Eğer işgörene inisiyatif kullanmaları sonucunda veya risk aldıklarında herhangi bir cezalandırma olmayacağı konusunda güven sunulmazsa söz konusu örgüt içinde yer alan işgörenin güçlendirilmeye istekli olması pek mümkün olmayacaktır. Aşırı hırslı ve tüm kontrolü elinde tutmak isteyen yöneticiler ile orta kademe yöneticiler de kendi konumlarının gereksiz hale geleceği korkusu yaşadıkları için PG yaklaşımına sıcak bakmayacaklardır (Doğan, 2006: 128).

İşgörenlerin *değişme isteğinde olmamaları* da güçlendirmenin önündeki engellerden biridir. Oysaki güçlendirme sonucunda işgörenler teknik değişimler ile çalışma ortamında meydana gelen değişimlerin neden olduğu iş stresine daha dayanıklı hale gelmektedirler (Umiker, 1997). Ayrıca, güçlendirmenin doğasında bireyleri değişime zorlamaktan ziyade onları değişime çekme özelliği söz konusudur. Çünkü PG'de işgörenler değişimin sahibidirler. Bununla birlikte, işgörenlerin performansları değerlendirilirken katılımı teşvik eden önlemlerin var olması, güçlendirme uygulamasının ön planda yer alması, ödül sisteminin PG'ye destek veren

şekilde kurulması ve geribildirim tam ve doğru olarak verilmesi söz konusu engellerin aşılmasında yardımcı olacak önlemler olarak sayılabilir.

İşgörenler, PG sonunda *iş yüklerinin artacağını* düşünebilirler. İşgörenlere bu konuyla ilgili gerekli bilgilendirme yapılarak korkularının giderilmesi sağlanmalıdır. Çalışmayı sevmeyen işgörenler bu korkularını diğer iş arkadaşlarına aktararak onları da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle güçlendirilecek işgörenler seçilirken çalışmayı sevenler öncelikli olarak seçilmelidir. Olumsuz düşünenleri de güçlendirmeye teşvik edecek şekilde ödüllendirme sistemi oluşturulması fikirlerini değiştirmelerine yardımcı olabilecektir (Özaksu, 2006: 48).

Söz konusu bu nedenler PG uygulamalarını sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle PG uygulamalarına, bu özelliklere sahip olmayan birimlerden başlanması başarı şansını artıracaktır.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI VE SAKINCALARI

Çağdaş iş yaşamının bir gereği ve işletmeler için pek çok faydası olan PG'nin görünen faydalarının yanında PG'nin doğru uygulanmaması sonucu ortaya çıkan bazı sakıncaları ve maliyetleri de söz konusudur. PG uygulamalarının söz konusu faydaları ve sakıncaları aşağıda incelenmektedir.

1.7.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Faydaları

Güçlendirilmiş davranışla son bulan süreçler işgörenler, örgütler ve müşteriler açısından yararlı faydalı sonuçlar yaratacaktır. Bunlar:

- Hizmet sunumunda müşterilerin taleplerine daha hızlı şekilde yanıt verme olanağı sağlanmış olur. Müşteri ile olan ilişkilerde, müşterilerin istekleri sonucunda ortaya çıkan “bu konuyu üstüme sormalıyım” cevabının verilmesinin önüne geçerek, sorunun yaratıcı yöntemlerle ortaya çıktığı anda çözülmesine olanak sağlamaktadır. Bu da, hem işgörenin kendine olan güvenini artırır hem de müşteri memnuniyetini sağlar.

- Hizmet sunumundan sonra herhangi bir sorun oluştuğunda bunun giderilmesi için hızlı çözümler sunulmasını sağlar. İlk hizmet sunumundan sonra servis hizmetleri sırasında “keşke elimden bir şey gelse, bu benim hatam değil veya

üstlerime sormam gerekmekte ancak onlar da burada değil” gibi mazeretler sunulması, işgörenlerde sorunları çözmek için gerekli olan bilgi ve güç eksikliği olduğunu gösterir. Bu da müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır. İşgörenlerin bilgi ve güç ile donatılması hem işgörenleri güçlü kılmakta hem de hizmetlerden memnun müşteriler oluşturmaktadır.

- Müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili düşünceleri işgörenlerin nezaketine, empati kurmalarına, isteklerine karşı karşılaşmış olduğu tutumlara göre şekillenmektedir. Yönetim tarafından desteklenen işgörenler görmüş oldukları yaklaşımı müşterilere de yansıtırlar ve onlarla daha istekli ilgilenirler.

- Güçlendirilmiş işgörenin yaratmış olduğu müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatinin oluşmasının yanı sıra, müşterilerin başka kişilere anlatmalarıyla maliyetsiz bir reklam olanağının da oluşmasını sağlayabilmektedir. Memnun müşteri en az maliyetli ve en önemli reklam araçlarından biridir.

- Güçlendirilmiş işgörenler hem kendilerini daha iyi hissederler hem de işleri ile ilgili güzel düşüncelere sahip olurlar. Güçlendirilen işgören işini anlamlı bulduğu için bağlılık hisseder, kendine güven duyar, çalıştığı işletmeyi sahiplenir ve sadakat duygusu da yüksek olur.

- İşgörelere görüşlerini açıkça söyleyebilecekleri bir ortamın sunulması ve görüşlerinin değerli olduğunun hissettirilmesi, kaliteli mal ve hizmet üretilmesini sağlamaktadır (Bakan, 2004).

- Güçlendirme, işgörelere değişimi dayatmak yerine, onların değişme süreçlerinin sahibi olan bireyler olmalarını sağlamak, değişimleri cazip görmelerine ve değişimleri arzuyla yapmalarına neden olur (Spreitzer ve Doneson, 2005: 1).

- PG sayesinde işletme, öğrenen bir örgüte dönüşmektedir. PG yöneticilerin yetkilerini işgörelere devretmesine ve onların daha fazla sorumluluk almalarına neden olduğu için işgörelerin işlerini daha iyi öğrenmelerini gerektirecek bu da öğrenen örgüt olma yolunda ilk adımların atılmış olmasını sağlayacaktır. PG işgörelerin kararlara daha fazla katılmasını sağladığından daha çok kişisel girişimlerde bulunmalarını teşvik edecektir.

- Güçlendirilmiş bir örgütte, iletişim çok yönlüdür. PG'nin uygulandığı örgütlerde; her düzeydeki işgörelinin birbiriyle haberleşmesi ve iletişim kurması olasıdır. Etkin bir iletişim sorunların çözümünü hızlandırır ve sürekli öğrenmeyi destekler.

- PG’de işgörenler, ihtiyaç gördüklerinde yardım isteyebilmektedirler. Güçlendirilmiş işgörenin bulunduğu bir örgütte korkuya yer yoktur. Cesaret ön plana çıktığı için işgörenler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kolaylıkla yardım isteyebilmektedirler.

- PG’nin, işgörenlerin iş streslerini ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkisi vardır (Akın, 2010: 225). Çünkü güçlendirilmiş işgörenler sorumluluklarını yerine getirirlerken kendilerine güven duyulduğunu ve bir hata yapmaları durumunda ceza almayacaklarını bilirler, hatta işverenlerinden çözüm bulmaları konusunda destek görürler. Bu yaklaşım da işgörendeki iş stresini azaltmakta ve işten duyduğu memnuniyeti artırmaktadır. Böylece işten ayrılma niyetlerinde de azalma görülür.

- PG’de işgörenler yaptıkları işin şartlarını ve içeriğini değiştirerek yaptıkları işi zenginleştirme olanağına sahip olurlar. Bu da işin monotonluğunun azalmasını sağlamaktadır.

- PG, örgüt içinde etkili bir geribildirim sağlamaktadır. Geribildirim, işgörenlerin eksiklerini öğrenmelerine, kendilerini yetiştirmelerine ve değiştirmelerine olanak tanıdığı için onların ilerlemelerini sağlar (Harris, 2011: 16). Buna göre, etkili olan geribildirim sistemleri sayesinde işgörenler kendi iş kollarında uzmanlaşarak performanslarını artırabilmektedirler.

- Güçlendirme uygulamaları sayesinde yöneticiler, işleri planlama ve işgörenleri geliştirmek gibi daha stratejik olan etkinliklere odaklanma fırsatına sahip olmakta ve böylece yönetim açısından verimlilik yükselmektedir (Sharafat, 1997: 45).

- PG’nin uygulanacağı örgütlerde işgörenlerin uyumlu biçimde davranarak, sorunları birlikte çözebilme şansları vardır. Ekip çalışmalarıyla beyin fırtınası yaparak ve problemleri çözmenin farklı alternatiflerine ulaşarak hata yapma konusunda korkmaları söz konusu olmayacaktır. PG etkin bir şekilde kullanıldığında örgüt amaçlarına ulaşmak kolaylaşmakta ve oluşacak sinerji ile örgütsel gücün de artması da sağlanmaktadır. Güçlendirme sayesinde, işgörenler işlerine yönelik daha fazla otokontrol sahibi olacakları için yüksek düzeyde başarılarla ulaşacaklardır.

- Değer mühendisliği sayesinde yeni teknolojik imkânlardan ve bilişim teknolojilerinden yararlanılarak, faydası olmayan faktörler elimine edilecek, faydalı olanların işlevselliği artırılacak ve rekabet avantajı sağlanacaktır. Sonuçta, güçlendirilmiş olan işgörenlerle çalışan işletmelerde, örgüt, işgören ve hizmetten yararlananlar kazanç sağlayacaktır (Çuhadar, 2005: 21). Örgütün genelinde problem

özme ve ayrıca problemlere engel olmada başarıya önemli katkı sağlayan PG uygulamaları, yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde güven düzeyini artırmakla birlikte, çapraz/işlevsel koordinasyon da artacaktır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6). Ancak, her yöntemde olduğu gibi PG'nin işletmeye maliyeti gibi dezavantaj yaratan yönleri de söz konusudur.

1.7.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Sakıncaları

PG'nin, ilk başta deneyimli işletmelere bile karmaşık gelen ve uygulama ile ilgili doğru bir planlama yapılmadığı zaman uyum sağlanması zor bir süreç olduğu söylenebilir (Ertürk, 2011: 248). Buna göre, PG'nin tüm işletmelerde uygulanabilme olasılığı olan bir uygulama olmadığı bilinmelidir. Her ne kadar PG'nin gerekli olduğuna inanan işletmeler olsa da gereksiz olduğunu düşünen ve uygulamaktan kaçınan işletmeler de mevcuttur.

Modern iş yaşamının gereklerinden biri olan ve işletmeler için sayılabilecek birçok faydası olan PG'nin kaçınılmaz olarak bir maliyeti söz konusudur. PG öncesinde ve sonrasında ortaya çıkan durumlar özellikleri bakımından zarardan çok maliyet olarak nitelenebilmektedir. Bu nedenle burada zarar kelimesi yerine maliyet kelimesi bilinçli olarak kullanılmıştır. Bu maliyetlerin en temel ve en önemlileri şunlardır.

❖ *İşgören Seçiminde ve Eğitiminde Gerekli Harcamalar:* Etkin, yetenekli, yaratıcı ve sorun çözme yeteneğine sahip işgörenler şans eseri bulunup, istihdam edilemezler. PG uygulamasının etkinliğinin artırılması için, etkin bir işe alma ve yerleştirme politikası olmazsa olmazlar arasındadır. Ayrıca örgütte yer alan işgörenlerin uygunluğunun incelenmesi de maliyetli ve zaman alıcı bir süreç olmaktadır. İşgören seçiminden sonra işgörenlerin eğitimleri, işe alımdan daha yüksek düzeyde masraf gerektiren bir uygulamadır.

❖ *Vasıflı İşgören Maliyeti:* Vasıflı ve uzun dönemli işgören istihdam etmek uygulamada yüksek ücret ve maliyet oluşmasına neden olmaktadır.

❖ *Daha Tutarsız ve Yavaş Hizmet Sağlama:* Müşterilerle yüz yüze ilişki içinde olan işgörenlerin üst yöneticilerine sormadan karar vermeleri yararlı olurken, arka planda iş yapan işgörenlerin söz konusu standartların dışındaki davranışlara uyum sağlamayarak ilk düzeyde işgörenine destek vermemesi işlerin tam zamanında yapılmamasına sebep olabilmektedir. Buna bağlı olarak, istenirse bile, müşterilerin

talepleri zamanında karşılanamayacaktır. Diğer önemli sorun ise tutarsız sağlanan hizmetlerdir. Benzer talepte bulunarak yeniden başvuran müşterilere, ortaya çıkan şartlardan dolayı farklı hizmet sunulması müşterileri şaşırtarak beklentilerinde hayal kırıklığı yaratabilecektir (Bowen ve Lawler, 1992).

❖ *Adil Davranılmaması:* Müşteri bağlılığını artıran önemli faktörlerden bir diğeri de, müşterilerin kendilerine sunulan uygulamanın şans eseri o gün kendisi ile ilgilenen kişiden dolayı değil, bir işletme politikası olduğunu düşünmesidir. Bir diğer müşteri ile özel olarak ilgilenildiğini gören müşteri adil davranma ilkesinin ihlal edildiğini düşünebilir.

❖ *Kuralların İhlal Edilmesi:* Uzun vadede sağlanan güce bağlı olarak işgörenlerin sıklıkla daha öncesinden saptanmış olan standart kuralları gerek olmayan şekilde ihlal etme ihtimalleri vardır. Kural ihlalleri orta ve uzun dönemde örgütlere ciddi sorunlar yaratabilir (Bakan, 2004).

PG'nin uygulanmasını destekleyen işletme yöneticileri tarafından sıkı kontrol anlayışının terk edilmesinin zorunlu olması ve bununla birlikte ortaya çıkan eğitim ihtiyacı bir diğer maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü PG'de yöneticinin rolü denetleyicilik değil koçluktur. Başka bir deyişle, yol göstericiliktir. Yöneticiler ise bu yeni rollerine o kadar kolay alışamamaktadırlar. Bu nedenle, bu süreçte yöneticilerin destekleyici bir yönetim tarzını benimsemeleri için eğitilmeleri gerekmektedir.

PG'de ortaya çıkabilecek bir başka maliyet unsuru da işgörenlere istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesidir. İşgörenler ilk başta daha özgür olmayı talep edebilirler ancak özgürlük tanındıktan sonra da bu duruma alışamamaları gibi bir sonuçla da karşılaşılabilir (Zencir, 2004: 37). Çünkü çok uzun bir zaman verilen emirleri yerine getirmeye şartlandıkları için yönetimle iş birliği içinde olmaya alışık değillerdir. Bazı işgörenlere daha fazla sorumluluk yüklendiğinde korku ve güvensizlik duyguları artabilir. PG'nin, yöneticilerin sorumluluklarından ve bir takım risklerden kurtulmak için uygulandığını düşünebilirler. Bu yüzden hem yönetici kadrosunun hem de işgörenlerin PG sürecinin önemini anlamaları gereklidir. Katılımın yüksek olduğu bir PG uygulamasını hayata geçirmek zor ve maliyetli olabilir. Bir anda uygulanıp biten, paket program gibi hazırlanan ve yeni davranışların ve şartların düzenlenmediği bir PG beklenen sonuçları vermeyecektir. Örgütün bütün birimlerinde elde edilecek kazanımların bu maliyetleri gölgede bırakacağı unutulmamalıdır (Doğan, 2006: 171).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Bu bölümde, ilk olarak örgütlerin en çok ihtiyaç duydukları yaratıcılık kavramı, türleri, bileşenleri ve süreci incelenmektedir. Daha sonra, örgütsel yaratıcılığa ihtiyaç duyulma nedenleri, örgütsel yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen faktörler ve örgütsel yaratıcılığı geliştirme teknikleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. YARATICILIĞIN TANIMI VE TÜRLERİ

20.yüzyılın ortalarına kadar yaratıcılık, psikoloji, sosyoloji ve bilişsel bilim gibi çeşitli disiplinlerde dar kapsamda ele alınarak incelenmiştir. Yaratıcılığın ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasının dönüm noktası, yaratıcılığı psikometrik bir perspektiften ölçmeye çalışan Guilford (1950) ve Torrance'ın (1989) seminal çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Charness ve Grieco, 2018: 4). Literatürde, yaratıcılıkla ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda incelenmektedir.

Amabile yaratıcılığı, insanların kişisel ve bilişsel özellikleri ve bireysel tarzlarının bir bütünü olarak görmektedir. Yaratıcılık herhangi bir konuda yeni ve yararlı ürünler veya çıktılar elde etmektir (Amabile vd., 1996: 1155). Ayrıca “bilimden sanata, eğitime, işletmeye, gündelik hayata, insani herhangi bir alanda yeni ve uygun fikirlerin üretimi” olarak tanımlamaktadır (Amabile, 1997).

Shalley vd. (2000: 216)'ne göre yaratıcılık; bir şeyler üretmek ya da bireylerin ve grupların birlikte çalışmaları sonucu yeni ve faydalı fikir, süreç ve prosedür geliştirmeleri olarak tanımlanabilmektedir.

Arenofsky (2000)'e göre yaratıcılık yalnızca sanatçılar açısından ele alınabilecek bir özellik değildir. Herkeste yaratıcı özellikler olmakla birlikte bazıları yaratıcı özelliklerini farklı alanlarda daha iyi kullanabilmektedirler. Gelade (2002) ise yaratıcılığı, bilim, sanat ve müzik alanlarında yeni, alışlagelmemiş ve faydalı çıktıların sosyal çevreler tarafından tanınmasını sağlayan başarılar olarak tanımlamıştır.

Patton (2002)'a göre, yaratıcılık tek ve eşsiz olmaktan ziyade ilk olmakla ilgilidir. Ona göre, yaratıcılık yeteneği olan kişilerce öne sürülen bir olgunun ya da

düşüncenin yaratıcı olup olmadığına dair karar alınması, düşüncelerin katkısının bireyler, gruplar ve sistemler tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Bu nedenle, birey eşsiz fikir üreten kişi değil fikri ilk bulan ve bunu başkalarına kabul ettirebilen kişi konumunda bulunmaktadır.

Yaratıcılık, yeni bir şeyler yaratmakla ilgili değil, kişilerin hafızasında toplanan bilgilerin arasında önceden diğer kişilerin fark edemedikleri ilişkilerin fark edilmesi ve ortaya çıkarılması sürecidir (Cengiz vd., 2007: 100).

Bir başka tanıma göre de; yaratıcılık, hatalara, sorunlara, bilgi yetersizliğine, kayıp unsurlara, uyumsuzluğa hasssiyet; zorlukları ifade etme, çözüm bulmaya çalışma, tahminler yapma veya eksikliklerle ilgili denemeler yapma, bu denemeleri yeniden test etme, sonuçları ortaya koyarak diğer kişilerle paylaşmaktır (Chen ve Chen, 2012: 1627).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, yaratıcılığın, her zaman görülen şeylere farklı açılardan bakılabilmesi ve farklı yorumlar katılarak sonuç elde etme becerisi olduğu söylenebilir. Ancak yaratıcılıktan bahsedebilmek için günlük yaşamla ilgili veya toplumun kullanabileceği ve uygulayabileceği bir fikir olması gerekmektedir. Yani ürün, süreç veya hizmetle ilgili her fikrin yaratıcılık olarak kabul edilmesi mümkün olmamaktadır. Gerçekleşmesi mümkün olmayan veya uygulanamayacak olan fikirlerin yaratılması, yaratıcılıktan ziyade gereksiz bir uğraşı olmaktadır. Bu açıdan, oluşturulan fikirlerin ticari açıdan getirisinin olması, uygulanabilir olması ve yaşama katkı sağlaması önemli olmaktadır. Öte yandan, yaratıcılık uzun seneler boyunca dâhilerin gizemli özellikleri olarak görülmüş ve kişilerin sahip oldukları olağanüstü yetenekleri ile açıklanmaya çalışılmıştır (Rubinstein, 2003: 696). Oysaki yaratıcılığın doğumla kazanılan bir yetenek değil zamanla kazanılabilen bir özellik olduğu söylenebilmektedir (Edwards, 2001: 684). F. Taylor işgörenlerin yaratıcılığının gelişmesine vermiş olduğu önemi şu şekilde ifade etmektedir:

“Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı duruma sahip olabilirler” (Taylor, 1964: 14, Akt: Ceylan ve Savi, 2003: 2).

Yukarıda yapılan yaratıcılığa ilişkin tanımlar bütünsel olarak incelendiğinde yaratıcılığın, farklılık ortaya koyma, özgün olarak düşünme, alışılmışın dışına çıkma, riskleri üstlenme, bilinmeyeni keşfetme, yenilik yapma ve tüm bu faaliyetleri

başkalarıyla paylaşma süreci olarak ele alınması mümkündür. Bu süreçte tekrarların, bilinenin, alışılmışın, sınırların ve kuralların geçerli olmadığı net bir şekilde görülmektedir (Balay, Kaya ve Melik, 2015: 441).

Yaratıcılık literatürde; bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı, yönetsel yaratıcılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar aşağıda incelenmektedir.

2.1.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık içerisinde, bireysel özgürlüğü baskın olan kişilik, entellektüel birikim, hayatı algılayabilme ve aktarabilme becerisi ve sezisi barındıran bir kavramdır. Bu açıdan, bireysel yaratıcılık sürecinde, birey karşılaştığı herhangi bir sorun karşısında kişisel özelliklerini kullanarak daha önceden olmayan bir şeyi üretmeye çalışır veya var olanı farklılaştırır (İraz ve Akyazı, 2015: 4).

Bireysel yaratıcılık, bireylerin gelecek zamanda neler yapabilecekleriyle ilgili işaretler veren kapasitelerini göstermektedir (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 98). Bireysel yaratıcılık kendi içinde içsel yaratıcılık (intrinsic creativity) ve başkalarına odaklanmış yaratıcılık (other-focused creativity) olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçsel yaratıcılık, bireyin kişisel düşüncesi ve davranışında hayal gücü, tutku, açıklık ve yaratıcılık arzusunu ifade etmektedir. Bireyler, içsel yaratıcılıkları yüksek olduğu zaman kişisel fikirlerine ve sezgilerine dayanarak faydalı sonuçlar hayal edebilmekte ve üretebilmektedirler. Aynı zamanda içsel olarak yeni fikirler üretmek için uzmanlıklarını ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanmak için de motive olurlar. Yaratıcılığın bu boyutu tamamen kendi başlarına çalışırken insanların yaratıcılığını anlamak için yeterlidir ancak bireylerin kolektif yaratıcı süreçlerdeki rolünü açıklamamaktadır. Başkalarına odaklanmış bireysel yaratıcılık ise bireylerin sosyal bir ortamda uyaranlar mevcut olduğunda çalışma yeteneklerini gösterir. Başkalarına karşı duyarlılığı, prososyal yönelimi bireysel alanda yaratıcılıkta önemli olmaktadır. Başkalarının girişimini desteklemek ve yaratıcılık çabalarını teşvik etmek gibi davranışlar ortak yaratıcı süreçler oluşturur (Nisula ve Kianto, 2018: 485).

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993: 304)'e göre bireysel yaratıcılık farklı faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar; biyolojik ve zihinsel faktörler, bilgi ve merak gibi içsel motivasyonla ilgili faktörler, dürüstlük, enerji gibi kişilik özellikleri faktörleri olarak sayılabilir. Bireysel yaratıcılık, işgörenlerin kişisel geçmişlerinin,

sıradışı düşünme gibi zihinsel niteliklerinin ve yeteneklerinin, otokontrol ve kendine güvenme gibi kişisel faktörlerin ayrıca zaman kısıtı, çevresel unsurlar, ödüllendirme sistemi gibi sosyal ve çevresel faktörlerin bir fonksiyonu şeklinde algılanmaktadır (İraz ve Akyazı, 2015: 4). Aslında yaratıcı olan işletmeler değil insanlardır. İşletmelerin yaratıcı olmaları ve bunun sonucunda yenilik yapabilmeleri bireylerin yaratıcı potansiyellerinin harekete geçirebilmesine bağlıdır (Bentley, 1999: 28). Bireysel anlamda yaratıcılık yeteneği yüksek olan işgörenler, yeni fikirler üreterek, teknolojik ilerlemeyi mümkün kılarlar ve yenilik yaratan süreçler geliştirirler (Parjanen, 2012). Yaratıcı bireyler istatistiksel olarak daha az karşılaşılan özgün ve oldukça çok sayıda yüksek standartlarda fikir üretirler.

Bireysel yaratıcılığın gelişmesinde etkili olan; bilgi, zihinsel beceriler, kişilik, motivasyon, yaş ve cinsiyet gibi bireysel faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Aksüzek, 2008: 56):

Bilgi: Yaratıcılığın etkin bir şekilde gerçekleşmesi için o konuyla ilgili bilgiye sahip olunması gereklidir. Çünkü sadece doğru ve yararlı olduğu bilinen bir bilgi mevcut durumu ileri düzeye taşıyabilme özelliğine sahiptir. Eğer birey gereken bilgilere sahip olabilirse sorunun esas kaynağının ne olduğunu daha iyi anlayabilecektir.

Zihinsel Kabiliyetler: Yaratıcı fikirler oluşturabilmek, olaylara farklı açılardan bakabilmeyi ve sorunun yeni ve farklı yollardan ulaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada, zekayla ve zihinle ilgili unsurlar öne çıkmakta ve değerli olmaktadır. Bu unsurlardan biri, analitik olmaktır. Analitik olan birey, herhangi bir sorunu çözebilmek için soruna neden olan öğeleri tek tek değerlendirir ve mevcut bilgileriyle birleştirip çözüme ulaşabilir. Başka bir deyişle sorunlara sistematik biçimde yaklaşır. İkinci unsur sinerjidir. Sinerji, entegrasyonun tek bir bütünden daha çok şey ifade etmesidir. Sinerjiyi sağlayabilecek zekaya sahip bireyler yaratıcılığın oluşmasını sağlayabilmektedir. Üçüncü unsur da, bireylerin pratik düşünceye sahip olmalarıdır. Pratik düşünceye sahip bireyler belirlenen amaçlara daha kısa yollardan nasıl ulaşılacağına yollarını ararlar. Bireylerdeki içsel enerjinin, amaçlara yönlendirilmesinde harekete geçirilmesidir.

Motivasyon: Birçok araştırmacı motivasyonu yaratıcılık için bir ön koşul ve anahtar unsur olarak görmektedir (Amabile vd., 1997; Woodman, 1993). Motivasyonun harekete geçirme ve harekete devam ettirme gibi etkileri vardır.

Yaratıcılık da örgütte; bilgiye olan hakimiyetin, yaratıcı düşünce kabiliyetinin ve motivasyonun sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Kişilik: Yaratıcı kişiler, yüksek yaratıcılığa sahip kişiler ve düşük yaratıcılığa sahip kişiler olarak iki şekilde ele alınabilmektedir. Yüksek yaratıcı kişilerin, düşük yaratıcılığa sahip kişilere göre bilişsel akıcılıkları daha yüksektir yani daha fazla sayıda ve daha hızlı bir şekilde yeni fikirler oluşturabilirler. Aynı zamanda bilişsel esneklikleri de daha fazla olmaktadır. Herhangi bir şeyi öğrenirken o konuya olan yaklaşımlarını daha kolay değiştirebilirler ve sorun çözme stratejileri geliştirebilirler. Bilişsel esnekliği yüksek olan bireyler değişen çevreyle ve artan uyaranlarla baş etmede daha başarılıdırlar. Son olarak, yüksek yaratıcılığa sahip kişiler düşük yaratıcılığa sahip kişilere göre ilk defa karşılaştıkları sorunlara beklenmeyen ve sıra dışı bir çözüm bulma eğilimindedirler.

Cinsiyet: Yaratıcılığı etkileyen faktörler arasında cinsiyet farklılıkları araştırılması gereken konulardan biridir. Bir cinsiyetin diğerinden daha yaratıcı olduğunu ya da cinsiyetler arasında hiçbir fark olmadığını öne sürmek yanlıştır (Pinker, 2009). Çünkü kültürel atmosfer, ülkenin modernleşme düzeyi, alt kültürler ve ekonomik baskılar da yaratıcı çıktıların oluşmasında önemli rol oynayan faktörlerdendir. Bazı araştırmalar (örn. Feist ve Runco, 1993) erkeklerin akademik yayıncılık, mekanik yenilik, müzikal kompozisyon, resim sanatı ve bunun gibi diğer alanlarda daha hakim olduğunu gösterirken, kadınların edebiyat, müzikal performans, dans ve dramatik tiyatro açısından benzer bir başarı avantajına sahip olduğunu göstermektedir (Baer, 1998). Yaratıcılık potansiyelindeki cinsiyetler arasındaki temel farklılıkları araştırmak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların neredeyse yarısı erkekler ve kadınlar arasındaki yaratıcı potansiyelde anlamlı bir fark göstermemiştir (Runco, Cramond ve Pagnani, 2010: 354). Erkeklerin kadınlara göre daha yaratıcı olduğunu öne süren çalışma ve araştırmalar da bulunmaktadır. İraz ve Akyazı (2015)'nin yaptıkları çalışmaya göre, erkek öğretmenlerin ÖY düzeyleri kadın öğretmenlerin yaratıcılık düzeyinden daha yüksektir. Yaratıcılıkla ilgili başarı elde edilmesinde bireylere fırsat tanınmasının rolü de önemli olmaktadır (Boorstin, 1992). Erkekler sosyal hayatta yaratıcı faaliyetler için kariyer fırsatlarına ve bol kaynak avantajına sahip olmaktadır.

Diğer yandan bir kadının yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenmediğinde, kadın yaratıcı olsa bile bunun fark edilmesi ve desteklenmesi mümkün olmamaktadır. Kişisel beklentiler ve yargılardan dolayı kadınlar ve erkekler yaratıcı

yeteneklerini en iyi nasıl kullanabilecekleri konusunda farklı görüşlere sahip olabilirler. Eğer kadınlar erkeklerle aynı yaratıcı başarı standardına tabi tutulursa, kadınların katkısı tam olarak fark edilemeyebilecektir (Runco vd., 2010: 344).

Yaş: Her yaşta yaratıcılığın kazandırdığı farklı eserlerle karşılaşılabilir. Fakat değeri açısından bakıldığında, insanlığa mal olan eserlerin, bireylerin daha çok yetişkinlik dönemlerine denk geldiği söylenebilir. Yaratıcılık için kesin bir yaş aralığı vermek mümkün olmamakla birlikte yetişkin dönemlerde daha yaratıcı eserler ortaya konulmasının nedeni bireylerin yetişkinlik dönemlerinde yaratıcılık özelliklerinin daha belirginleşmesi olduğu söylenebilir (Canal, 2017: 71).

2.1.2. Grup Yaratıcılığı

Shin ve Zhou (2007: 1710) grup yaratıcılığını, birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu grupların, yeni ve kullanışlı ürün, süreç ve hizmetlere ait fikirleri ortaya koyması olarak tanımlamışlardır. Grup yaratıcılığı, gruptaki bireylerin nitelikleri, bireylerin karşılıklı ilişkileri, sorun çözebilme becerileri, sorunlara yaklaşımları şeklinde grupsal özellikleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2009: 478).

Yaratıcılık, bireysel bir etkiyle başlar ve sonra bir örgüt içerisinde grup yaratıcılığını oluşturur. Bireyin yaratıcılığı hem kişiliğinin hem de içinde bulunduğu grubun bir fonksiyonudur. Grup yaratıcılığı tüm grup üyelerinin yaratıcılığının basit bir toplamı değildir, ancak grup yaratıcılığı açıkça gruptaki bireylerin yaratıcılığının bir fonksiyonudur. Ayrıca, grup yaratıcılığı, grup kompozisyonundan (örn. çeşitlilik), grup özelliklerinden (örn. uyumluluk, grup büyüklüğü) ve grup süreçlerinden (örn. problem çözme stratejileri, sosyal bilgi süreçleri) ve bunlardan kaynaklanan bağlamsal etkilerden etkilenir (Woodman vd., 1993: 304).

Bireylerdeki yaratıcılık potansiyelini, grubun özellikleri açığa çıkardığı gibi aynı zamanda engelleyebilmektedir. Grup çalışmaları esnasında kimi zaman fikir ayrılıkları oluşabilir. Farklı düşünce yapılarına ve önerilere saygılı olmak çoğu zaman birden fazla yaratıcı fikrin oluşumuna zemin hazırlar. Grubun nitelikleri ve süreci, üyelerin yaratıcı eylemleri, çevresel faktörlerin etkileri grup yaratıcılığının işlevleri olarak değerlendirilebilmektedir (Woodman vd., 1993: 302-305).

Klijn ve Tomic (2010) çalışmalarında grup yaratıcılığı ile ilgili olarak, potansiyel birçok etkili faktörü incelemiştir. Örneğin, üye değişiminin grup yaratıcılığına etkisini araştırmıştır. Rotasyon yapan grup alt kümeleri ile açık

grupların kapalı gruplardan daha yaratıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre açık gruplar, kapalı gruplardan daha fazla ve daha çok çeşitlilikte fikir üretmiştir. Öte yandan yeni gelenler toplam grup üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuşlardır ve yeni gelenler sayesinde eskilerin üretkenliğine de olumlu katkı yapmışlardır. Grup değişikliklerinin yaratıcılığa olan etkilerinin, zamanlama, yeni gelenlerin görev deneyimi, grup beklentileri, sosyal uyum, değişim sıklığı ve işbirliği ve uyum yeteneği gibi faktörlere bağlı olduğu öne sürülmüştür.

Hauksdóttir (2011)'e göre, yaratıcı sonuç, grup yapısı organik olduğunda ve farklı alanlardan veya fonksiyonel geçmişlerden gelen bireylerden oluştuğunda en yüksek düzeye ulaşabilmektedir.

Khalili (2015) grupların yaratıcı olması için dört iklim faktörünün gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Öncelikle, grup üyelerinin enerjisine odaklanılmalıdır ve yön veren, net tanımlanmış, paylaşılan bir vizyon olmalıdır. İkincisi, karar verme sürecine katılım; grubun bağlılığı ve üyelerin kararların sonuçlarına yatırım yapma olasılığını arttırmak açısından önemli görülmektedir. Üçüncü faktör, çevrenin güvenli olarak algılanmasıdır. Böylece grup üyeleri eleştirilmekten ve alaydan korkmadan yeni fikirler sunabileceklerini hissederler. Son olarak, yeni ve geliştirilmiş şeyler yapma yollarını tanıtmaya yönelik girişimler desteklenmelidir.

2.1.3. Örgütsel Yaratıcılık

ÖY işgörenlerin birey ve grup düzeyinde işletmeye yarar sağlayacak fikir, ürün ve süreç üretebilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İşletmeler açısından ÖY yalnızca fikirlerle ilişkili olmamakta, eylem, ilerleme ve yenilikle de bağlantısı bulunmaktadır (İraz ve Akyazı, 2015: 3). Aynı zamanda, örgütün geçmişten gelen sahip olduğu bilgileri gelecekle ilgili durumlara uyarlayarak kullanmasını sağlamaktadır. ÖY, hem yenilikçi fikir, hizmet veya faaliyetlerin oluşmasını teşvik etmekte, hem de yeni fikirlerin kabullenilmesini ve zamanla gelişmesini sağlamaktadır (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 91).

İşgörenlerin işe alımında yaratıcılık yetenekleri yüksek olan işgörenlerin seçilmesi ve onların yaratıcılık eğitimine tabi tutulması bireysel düzeyde yaratıcılığı artırabilmekte, fakat bu çok da yeterli olmamaktadır. Yaratıcılık yeteneğinin örgütsel düzeyde de artırılması gereklidir. Bireysel yaratıcılık örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmezse olumlu sonuçlar ortaya çıkarması beklenmemelidir. Amabile

(1988)'ye göre örgütün sistemi, süreçleri ve prosedürleri bireysel yaratıcılığı güçlendirerek bireysel yaratıcılık çabalarını örgütsel düzeye ulaştırabilmektedir. Borghini (2005: 19)'ye göre, örgütsel yaratıcılığı etkileyen birçok farklı unsur söz konusu olmakta ve bu unsurlar farklı bakış açıları gerektirmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve devamlılığı yaratıcılığın çok yönlü olduğunun fark edilmesine bağlıdır. Çünkü hem ölçülmesi zor ve karmaşık yaratıcılık kavramının üzerinde görüş birliğine varılan mevcut bir tanım yapılmadığı gibi hem de yaratıcılığın artırılmasına fayda sağlayan çok sayıda unsur da bulunmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Yukarıda incelenen yaratıcılık türleri özetlenecek olursa; bireysel yaratıcılığın; isteklendirme, yetenek ve bilişsel olarak düşünmegibi kişisel özellikleri, grup yaratıcılığının, grup bireylerinin özelliklerini, bireyler arası ilişkileri, sorun çözme, soruna yaklaşım gibi grupsal özellikleri içerdiği görülmektedir (Yılmaz, 2009: 478). Örgütsel yaratıcılığın ise; birlikte çalışan işgörenlerce oluşturulan yararlı, değerli, yeni fikir, süreç ve hizmet olduğu söylenebilmektedir (Woodman vd., 1993).

2.2. YARATICI BİREYİN ÖZELLİKLERİ

Amabile (1997: 40)'ye göre bireysel yaratıcılık, yaratıcı olarak düşünme yeteneği, görev motivasyonu ve uzmanlığın kesiştikleri noktada oluşmaktadır ve bireylerin söz konusu üç önemli özelliğe sahip olması gerekmektedir. Genç (2007) bireysel anlamda yaratıcılık düzeyleri yüksek bireylerin, sorunlara karşı duyarlılık gösteren, esnek ve orijinal fikirlere sahip olan kişiler olduklarına dikkat çekmektedir.

Fisher ve Speecht (1999: 459)'e göre yaratıcı düşünceye sahip bireyler, belirlenen ortak hedeflere farklı yollardan ulaşmaya çalışırlar. Yaratıcı bireyler hiç zorlanmadan diğer bireylerle ekip halinde çalışabilmekte ve farklı kültürleri denemeye istekli olmaktadır (Cengiz vd., 2007: 101). Yaratıcılık açık fikirli olmanın bir göstergesidir (Harris, 2003: 4). Bu açıdan yaratıcı bireyler de farklı görevleri ve durumları araştırmaya motivasyonu yüksek olan kişilerdir.

Yaratıcı bireyler meraklıdır, bilinmeyen şeyleri araştırmayı severler. Çevrelerindeki sorunlara karşı duyarlıdır. İleri düzeyde kavrama yeteneğine sahiptirler. Çevrelerinde gerçekleşen olayların bilinmeyen yönlerini merak ederler. Bağımsız olmayı severler, baskıyı reddederler ve özerktirler. Risk almaya eğilimlidirler. Motivasyonları yüksek ve sürekli. Farklı ilgileri olan, hızlı ve özgün

fikir üretme yeteneğine sahip çok yönlü kişilerdir. Ancak buluşları düzensiz olmaktadır. Hayal güçleri ise oldukça yüksektir. Daha az otoriter ve daha esnektirler. Önceden belirlenen ve kabul edilen ilişkiler yeni fikirler üretmelerini engellediği için kuralları ve sınırları sevmeyizler. Çalışmayı severler ve kendilerini bu konuda disipline etme yeteneğine sahip, sabırlı, üstlendikleri görevi tamamlayan dinamik kişilerdir. Onları çalışmaya özendirir şey sorunun kendisi olduğu için, sorunu çözünceye kadar uğraşmaktadırlar. Sezgilerine önem verirler ve sezgileri sayesinde beynin çözümleyemediği karmaşık sorunları birbirleriyle ilişkilendirebilirler. Ancak hemen yargıda bulunmaktan ve karar vermekten kaçınırlar. Herkesin kabul ettiği fikirlerden genellikle ayrılırlar ve her fikre hemen katılmazlar. Gerçeklerden kopmayan ancak özgün bir yaşantıya sahip, renkli kişiler oldukları söylenebilir (Yahyagil, 2001: 18).

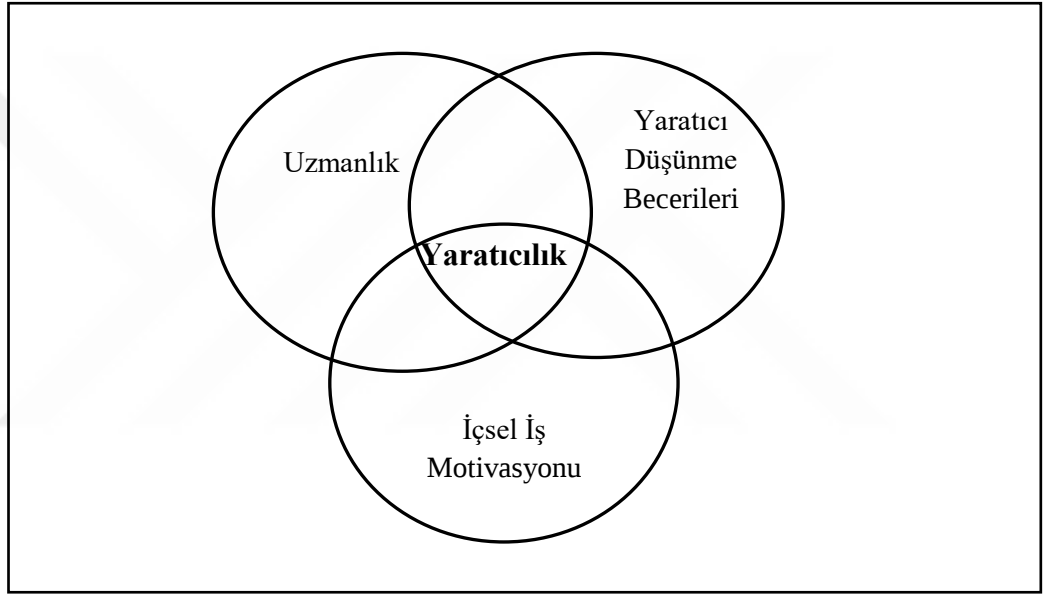
Yaratıcı bireyler gelenekçi değillerdir ve yeniliklere daha kolay bir şekilde uyum sağlayabilirler. Yaratıcı bireylerin zeki oldukları söylenebilir ancak çok parlak bir zekaya sahip olmaları gerekmemektedir. Çünkü yaratıcılık için üst düzey zekaya sahip olunmasına ihtiyaç yoktur. Ayrıca hem sağ hem sol beyinlerini kullanabilirler. Böylece hem mantıklı davranıp, olaylar arasındaki sebep sonuç ilişkisini kurabilirlerken hem de sezgilerini ve duygularını kullanarak bu iki taraf arasındaki dengeyi kurabilirler (Canal, 2017: 67). Yaratıcı bireyler eğlenmeyi severler. Beş duyuları ise gelişmiştir. Başka insanların göremediklerini görürler. Analiz ve sentez yetenekleri gelişmiştir. Belirsizliklerden kaçmazlar aksine hoşlanırlar (Bentley, 1999: 194).

Sorunları farklı açılardan ele alan, sorunun çözümünde ise farklı olasılıkları dikkate alan bir beyin yaratıcılığı tam anlamıyla destekler. Hayal gücü ve düşünce zenginliği yaratıcılık yeteneğini geliştiren unsurlardır. Sabit ve yeni fikirlere kapalı şekilde düşünmek ise yaratıcılığın yok olması demektir. Ayrıca, yaratıcı düşüncenin en olmazsa olmaz unsuru cesarettir. Çünkü yenilik ve değişim riski sadece cesur insanlar tarafından alınabilir. Cesaret bilinmeyen ve yeni şeyleri araştırmak için bireye güç verir. Bu süreçte gerekli olan ise, olumsuz durumlarda bile devam edebilme cesaretini gösterebilmektir (Aksüzek, 2008: 56).

Bireysel Yaratıcılıkla İlgili Bileşensel Teoriler: Yaratıcılığın anlaşılması için yaratıcılıkla ilgili bileşenleri açıklamak etkili olacaktır. Ancak bu bileşenlerle ilgili bir görüş birliğine varılamamış ve farklı araştırmacılar farklı şekillerde ele almışlardır. Bu bileşenlere yönelik farklı görüşler aşağıda ele alınmaktadır.

Amabile'nin Görüşü: Geleneksel yaratıcılık yaklaşımları, yaratıcılığın yaratıcı kişiler tarafından yapılan bir şey olduğunu öne sürmektedir. Bu görüşün aksine, Amabile'nin (1997) bileşenler teorisi ortalama düzeyde olan her bireyin hiç olmazsa orta derecede yaratıcılık yeteneğine sahip olabileceğini iddia etmektedir. Ayrıca ona göre, sosyal çevre yaratıcılıkla ilgili davranışların sıklığını ve düzeyini etkilemektedir. Amabile'nin modelinde (Şekil 1) yaratıcılık kavramı üç önemli unsurdan/bileşenden oluşmaktadır. Bunlar yaratıcı düşünme becerisi/yeteneği, uzmanlık ve içsel iş motivasyonu şeklinde incelenmiştir (Amabile, 1998: 78).

Şekil 1
Yaratıcılığın Bileşen Modeli



Kaynak: Amabile, 1997: 43.

❖ **Uzmanlık:** Hedeflenen bir amaca ulaşmaya yönelik bireysel becerilerin, doğru bilgilerin ve teknik yeteneklerin kazanılması ve uygulanmasını içermektedir. Yaratıcı olmanın temelinde uzmanlık yer almaktadır. Uzmanlık, ilgilenilen alan ne olursa olsun geçmiş ve mevcut çalışmaların incelenmesini, bilimsel düşünme ve teknik becerilerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Amabile, 1997: 42).

❖ **Yaratıcı Düşünme Yeteneği:** Bu bileşen, bireylerin sorunlara esnek bir biçimde, hayal güçlerini kullanarak yaklaşımlarını içermektedir. Birey herhangi bir sorun karşısında geçmiş bakış açılarıyla değil farklı bir yaklaşımla çözüm üretir. Bireyler bir konuda teknik anlamda ne kadar yetenekli olsalar da, bu yetenek yaratıcı düşünmeyle birleştirilmediği zaman yaratıcı bir sonuç elde etmek de imkansız

olmaktadır. Yaratıcı düşünme; özerklik, öz disiplin, engelleri aşma azmi, risk alma yönelimi, belirsizliğe karşı tolerans gibi bireysel özelliklere ihtiyaç duymaktadır.

❖ *İçsel İş Motivasyonu:* İlk iki beceri bileşeni, bireyin belli alanlarda neler yapabileceğini belirleyen faktörler olsa da, gerçekte ne yapabileceğini belirleyen faktör görev motivasyonu bileşenidir (Amabile, 1997: 44). Motivasyon merak ve istekle işe olan bağlılığı ve yoğun ilgiyi içermektedir. Dışsal motivasyon bireyin ödülleri aracılığıyla iş yapmasını sağlarken, içsel motivasyon kişinin kendi içinden gelen istek ve keyifle çalışarak işine yoğunlaşmasını sağlamaktadır.

Amabile açıklanan bu üç bileşenin önemini ayrı ayrı vurgulayarak, yaratıcılığın bu bileşenler sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu bileşenler içinde yaratıcı düşünme ve uzmanlığı hammadde olarak ele almış; içsel motivasyonun ise kişinin yapacaklarını belirleyen esas bileşen olduğunu belirtmiştir.

Torrance'nın Görüşü: Torrance (1974) yaratıcı bireylerde bulunması gereken beş bileşeni aşağıdaki gibi sıralamıştır.

❖ *Akıcılık:* Belli bir zaman içinde sorun, olay ve olgulara yönelik olarak çok sayıda düşünce, fikir ve çözüm alternatifleri yaratabilme kabiliyetidir.

❖ *Esneklik:* Olaylara çok yönlü bakış açıları getirebilme ve farklı fikirler ve alternatifler yaratabilme kabiliyetidir.

❖ *Orijinallik-Özgünlük:* Alışılmışın dışında sıradışı düşünceler oluşturabilme kabiliyetidir.

❖ *Ayrıntılandırma:* Olaylarla ve sorunlarla ilgili her şeyi detaylarıyla inceleyebilme kabiliyetidir.

❖ *Yeniden Tanımlama:* Olay ve sorunların önceden oluşturulmuş ve yorumlanmış şekline daha değişik olarak algılanıp, ifade edilmesi yeteneğidir.

Mauzy ve Harriman'ın Görüşü: Bireylerin ve örgütlerin yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda rehber olabilecek dört yaratıcılık bileşeni oluşturulmuştur.

Mauzy ve Harriman (2003: 7) bu dört bileşeni şu şekilde sıralamışlardır:

❖ *Motivasyon:* Yaratıcılık sürecinde, motivasyon türlerinden dışsal motivasyon da içsel motivasyon kadar önemlidir. Çünkü bireyler dışsal motivasyon ile çok farklı faaliyetlere yönlenebilmektedirler. İçsel motivasyonla gerçekleştirdikleri faaliyetlerde ise yaratıcılıklarını üst düzeyde kullanarak işlerini tutku ile severek yapmaktadırlar. Ancak yaratıcılık için en olmazsa olmaz olan içsel motivasyondur.

❖ *Korku ve Merak:* İşleri ile ilgili motivasyonlarını sağlayan ve faaliyete geçen bireyler, diğer adımları merakla araştırmaya başlarlar. Merak, bireyin çevresinde olup bitenleri anlamasına ve beklenmedik zamanda yeni şeyler keşfetmesine katkıda bulunmaktadır. Korku ise, merak etme duygusunu yok ettiği için yaratıcılığı da engellemektedir.

❖ *Bağlantı Kurmak ve Bağlantıyı Kesmek-Yeni Fikirler Oluşturmak:* Bu bileşende, eski varsayımlar ve sorunlarla ilgili geçmiş çözümler yıkılır, eski bağlantılar kesilir ve yenileri oluşturulur. Amaç geleneksel düşüncelerin yok edilmesi ve sorunlar için yeni fikirlerin oluşturulmasıdır.

❖ *Değerlendirme:* Yaratıcılığın son bileşeni olan değerlendirmede, fikirler ve kavramlar tüm olasılıkları göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Değerlendirmenin sonucuna göre ya yaratıcılığın başlatılması ya da sürdürülmesi yönünde kararlar alınmakta veya reddedilmektedir.

Kurt Lewin'in Görüşü: Lewin'in alan teorisinden esinlenerek oluşturulan yaratıcılığı açığa çıkaran kişilik bileşenleri aşağıda yer almaktadır (Yıldırım, 2007: 112):

❖ *Kişilik ve Karakter Yapısı:* Bireyin enerjisini harekete geçiren ruh hali, duygusal özellikleri, faaliyetleri, bilgi ve becerilerini kullanarak risk alabilmesi ve bunun sonucunda yeni ve orijinal fikirler üretme becerisidir.

❖ *Bilgi:* Genel ve özel bilgiler ve yeni ilişkiler kurabilmek ve bağımsız düşünebilmek için yapı taşları oluşturur.

❖ *Entelektüel Yetenekler:* Bilgileri etkili kullanmak ve yeni biçimler içinde kullanabilmek için gereken bilişsel becerilerdir.

2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN TANIMI VE BİLEŞENLERİ

Literatürde kurumsal yaratıcılık kavramıyla ÖY kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır. Woodman vd. (1993: 293) kurumsal/örgütsel yaratıcılığı, karmaşık olan toplumsal sistemler içerisinde bir arada çalışan işgörenlerin faydalı ve değerli ürünler, hizmetler ve süreçler yaratmaları olarak tanımlamaktadırlar. ÖY; yaratıcı süreç, birey, ortam ve sonuçların ve bunların birbirleriyle olan etkileşimlerinin iyi bir biçimde anlaşılması durumunda daha iyi anlaşılabilir bir kavramdır. Bu amaçla Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) süreç, kişi, ortam ve sonuç faktörlerini ve bunların etkileşimlerini kullanarak “*Karşılıklı Etkileşimli Örgütsel Yaratıcılık*

Modeli’ni geliştirmişlerdir (Çokhızlı, 2000: 55). Woodman vd.’nin (1993) yaratıcılığı birey düzeyinde ele aldıkları bu modelde, yaratıcılık belli durumlarda oluşan birey davranışlarının karmaşık bir çıktısı olarak görülmektedir. Söz konusu durumları, yaratıcılığın engellenmesine veya kolaylaşmasına neden olan sosyal ve çevre faktörleri olarak tanımlamaktadırlar. Bireyler geçmişteki sosyal ve çevresel faktörlerden etkilenecek kişisel becerilerini ve özelliklerini geliştirmektedirler.

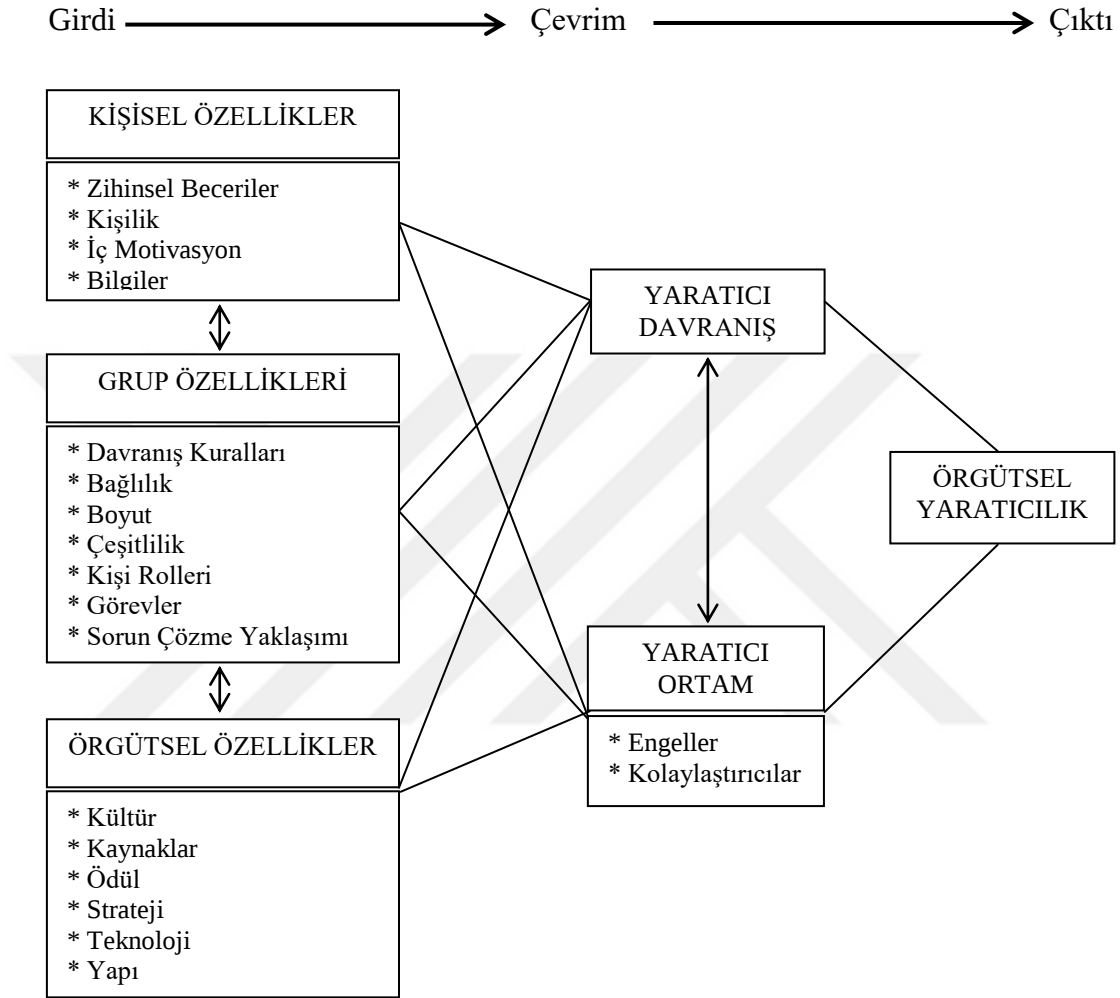
Bu model Şekil 2’de görüldüğü üzere, birey yaratıcılığı; özgeçmiş, deneyim gibi geçmiş faktörler ile düşünme biçimi, yetenek, kişilik faktörleri, bilgi, güdülenme, sosyal ve çevresel etmenlerin bir işlevidir. Şekilde bireylerle içinde bulundukları durumların etkileşim içinde olduğı, örgütte her düzeyde tekrar eden, kompleks bir yaratıcı davranış oluşturduğu varsayılmaktadır. Grup düzeyinde yaratıcılık, yaratıcı birey davranışlarını oluşturan girdiler, grup içindeki kişilerin yarattığı etkileşimler, grup süreci ve özellikleri ile çevresel unsurların bir işlevidir. Örgüt düzeyinde yaratıcılık, yaratıcı grup çıktıları ile çevresel faktörlerin işlevidir. Birey, grup, örgüt düzeyindeki davranışlar sonucunda ise yeni ürün, düşünce, süreç ve yöntemler gibi yaratıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Çokhızlı, 2000: 56). Önceden de ifade edildiğı gibi yaratıcı birey, ortam, süreç ve sonuçların unsurları, örgütsel yaratıcılığın anlaşılmasında önem teşkil etmektedir.

Yaratıcılığı açıklamak açısından önemli olduğına inanılan bireysel özellikler; bilişsel beceriler, kişilik, içsel motivasyon ve bilgi şeklinde sınıflandırılabilir (Amabile, 1988). Bu bireysel özellikler, hem grup hem de örgüt düzeyinde sosyal etki süreçleri ve çevresel etki süreçleri ile etkileşime girer. Sosyal etkinin önemi; normlar, roller ve görev atamaları, uyum derecesi vb. grup özellikleri ile belirlenir. Ayrıca, bağlılık, boyut, liderlik ve çeşitlilik gibi grup özellikleri de bireysel ve grup yaratıcılığını doğrudan etkilemektedir (King ve Anderson, 1990). Önemli örgütsel özellikler arasında kültürel etkiler, kaynak bulunabilirliği, örgütsel görev ve strateji, ödöl politikaları, yapı ve teknoloji yer almaktadır (Damanpour, 1991). Bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin bu karmaşık mozaigi, bireysel ve grup davranışlarının oynandığı yaratıcı durumun bağlamını oluşturmaktadır. Bu özelliklerin birçoğı, bireylerin ve grupların yaratıcı başarılarını artırma veya kısıtlama yetenekleri bakımından önemlidir. ÖY süreci hem yaratıcı davranışlardan hem de yaratıcı ortamdan oluşmaktadır. Yaratıcı ortam, yaratıcı davranış üzerindeki sosyal ve bağlamsal etkilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Örgütteki yaratıcı süreç, yaratıcı

yeni ürün fikirleri, hizmetleri, prosedürleri veya süreçleriyle sonuçlanmaktadır (Woodman vd., 1993: 310).

Şekil 2

Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar

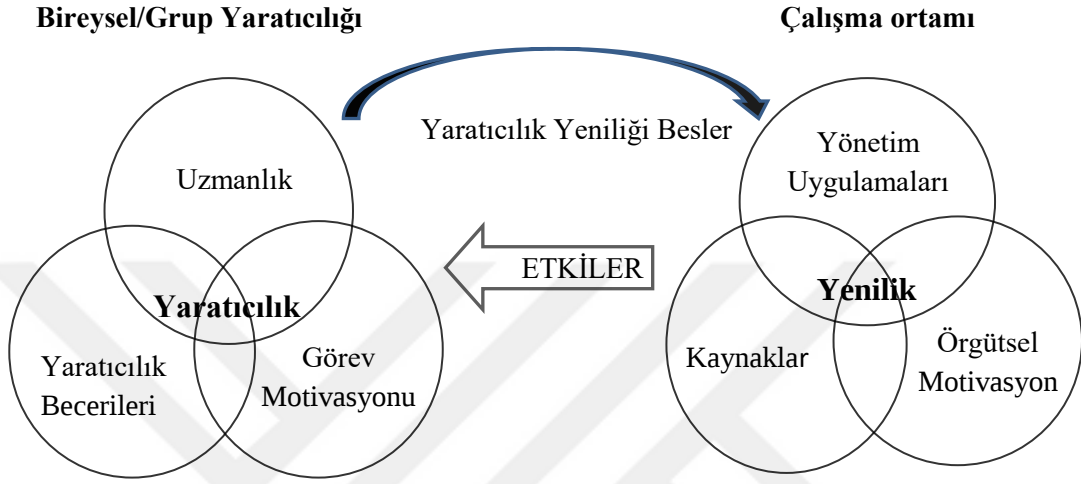


Kaynak: Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 309.

İşletmelerin başarılı olması, yaratıcı zekayı kullanabilmelerine, stratejik kıvraklık ve esneklik yeteneklerine, yapısal, teknolojik ve sosyal alanlarda yenilik yapabilme kapasitelerini kullanmalarına ve değişime ayak uydurmalarına bağlıdır. Yaratıcılık da yeniliğin kaynağı olduğuna göre, yöneticiler yaratıcılık sürecinin işleyişiyle ilgili doğru bilgileri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt ortamının nasıl oluşacağını öğrenmelidirler. ÖY ile ilgili en önemli yanlış, yaratıcılığın işletmede sadece Ar-Ge bölümlerinde gerekli ve faydalı olabileceği düşüncesidir. Oysa yaratıcılık örgütteki bölümler ve birimlerde verimlilik ve etkililiği artırma potansiyeline sahiptir (Akın, 2010: 212).

Aşağıda Amabile'nin ÖY ile ilgili bileşensel teorisi incelenmektedir. Bireysel yaratıcılığı örgütün çalışma ortamıyla bütünleştiren teorinin temel unsurları Şekil 3'de gösterilmiştir. İlk üç dairede bireysel yaratıcılığın bileşenleri, sonraki üç dairede örgütsel bileşenler yer almaktadır.

Şekil 3
Örgütsel Ortamın Yaratıcılığa Etkileri



Kaynak: Amabile, 1997: 53.

Amabile (1997)'ye göre örgütsel yaratıcılığın oluşması ve yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için birey/grup düzeyinde (uzmanlık, yaratıcılık ve görev motivasyonu) gereken unsurların yanında; çalışma ortamının da örgütsel motivasyon, yönetsel uygulamalar ve kaynaklar olmak üzere 3 önemli özelliğe sahip olması gerekmektedir. Amabile(1997)'ye göre çalışma ortamı bireysel bileşenleri yaratarak yaratıcılığı etkilemektedir.

Bu özelliklerden *motivasyon*, örgütün tüm kademelerinde yaratıcılığın ve yeniliğin özendirilmesiyle ilgilidir. Örgütsel motivasyon örgütün tüm üyelerinin risk almaları konusunda cesaretlendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Yaratıcı olan bireyler ile olmayanlar arasındaki temel fark, motivasyon ve merak duygusudur. Motivasyonu yüksek olan bireyler kendilerine sunulan seçenekler için başka alternatifler aramaya ve diğer bireylerin önemsemedikleri şeyler üzerinde uğraşmaya isteklidirler. Kendilerine özel bir fayda sağlamayacak olsa bile yaratıcı düşünceden hoşlanırlar. Kişilerin motive olabilmeleri için, yaratıcılığın neden gerekli olduğunu anlamaları, mantığını kavramaları, yaratıcılığın olasılıklarına inanmaları gerekmektedir. Yenilikçiliğe yönelik örgütsel

motivasyon, yaratıcılığı engelleyebilecek bazı unsurların olmamasını gerektirmektedir. Örgüt içinde yıkıcı eleştiri ve rekabet, üst yönetim tarafından aşırı kontrol ve fazla sayıda resmi yapı ve prosedürler örgütsel motivasyonun sağlanmasını engellemektedir (Amabile, 1997).

Motivasyon, örgüt kültüründe yapılacak değişikliklerle, yaratıcılığın mantığının anlaşılmasıyla, sorumlulukların düzenlenmesiyle, teşvik edici yapı değişiklikleri ve eğitim ile yükseltilebilir (Çokhızlı, 2000: 25).

Yönetmel uygulamalar, hem bir bütün olarak örgüt düzeyinde hem de bireysel bölümler ve projeler düzeyinde yönetimi içermektedir. Projelerle ilgili gereken yeteneklere sahip olma, bireyler arasında etkili iletişim kurma, özerklik ve denetim arasında bir denge kurma, örgütteki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları gibi çeşitli özelliklere dikkat edilmektedir. Proje yönetiminde; prosedürel anlamda özerkliğe izin vermek, genel proje hedeflerini açıkça belirleme becerisine sahip olmak, net bir planlama yapmak ve yapıcı geri bildirimde bulunmak, denetim otoritesi kurmak ve çalışma grubu arasında iyi iletişim sağlamak, bireylerin ve tüm grubun çalışmalarına istekli bir şekilde destek vermek gibi unsurlara dikkat edilmelidir. Stratejik hedeflerin net olarak belirlenmesi ve çeşitli becerilere ve bakış açılarına sahip bireylerden oluşan çalışma ekiplerinin oluşturulması gerekmektedir (Amabile, 1996: 7).

Kaynaklar bileşeni, yenilik ve yaratıcılık için örgütün iş için kullanmaları gereken araç ve kaynaklara sahip olmaları ve bu kaynakları işgörenlere sunmalarıyla gerçekleşebileceğine dikkat çekmektedir. Bu bileşen, örgütün yeniliği hedefleyen alanlardaki çalışmalarına yardımcı olabilecek her şeyi içermektedir. Söz konusu kaynaklar; ilgili alanda yeni işler üretmek için yeterli zaman, gerekli uzmanlığa sahip işgörenler, bu çalışma alanına tahsis edilen fonlar, maddi kaynaklar, alanda çalışmak için sistemler ve işlemler, konu ile ilgili bilgiler, gerekli eğitim gibi çok çeşitli faktörlerden oluşmaktadır (Amabile, 1996: 6).

2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ

İçinde bulunduğumuz dünya hızlı şekilde değişmektedir. İşletmeleri değişmeye iten faktörler, örgütün içinde bulunduğu dış çevresinde olabileceği gibi örgütün iç çevresinde de olabilmektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için, içsel yapılarında veya dış çevrelerinde oluşan değişimlere uyum sağlamaları zorunlu olmaktadır. Yönetimin bir sorun çözme süreci, sorun çözmedeki başarının da yönetsel etkinliğin kilit noktası olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin çevre faktörlerine uyum sağlamaları yaratıcı yöneticilerle mümkün olabilmektedir (Ceylan ve Savi, 2003: 156-157).

Günümüzde etkinlik odaklı örgütler çağımızın ihtiyaçlarını karşılayamamaktadırlar. Geleceğin işletmeleri olmak için farklı ve yeni olan şeyleri yapmaları ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Bu zamana kadar yaratıcı örgüt düşüncesine hayal olarak bakılırken, artık işletmeler için yaratıcı olmak gereklilik haline gelmiştir. Yaratıcılığın neden bu kadar gerekli olduğunu şu şekilde sıralamak mümkündür (Samen, 2008: 367): Örgüt gereksinimlerinin tekrardan keşfedilmesi, küresel rekabet, teknolojiye bilginin desteklenmesi, işgörenlerin yaratıcı iş ile ilgili beklentileri, yeni olan tasarımlara öncelik tanınması, pazar yeri yapısının değişmesi, bilgi çağının kolaylaşmasını sağlama ve yönetimde yeni düşünce yapıları. Tüm bu unsurlar yaratıcılığın zorunlu olmasına neden olmaktadır. İşletmelerin kar elde etmeleri, toplumsal beklentileri karşılamaları, devamlılıklarını sağlamaları ve büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için değişime her zaman açık olmaları ve yenilik yapmak için uğraşmaları gerekmektedir. Değişime direnen işletmeler devamlılık arz edemezler (Bentley, 1999: 28). Yaratıcılık, örgüt performansının artırılmasını sağlamanın yanında, yönetim sistemlerini kurarken birçok fikrin geliştirilmesi ve uygulanmasında ya da ürün geliştirmede ve pazar yapısını etkileyebilecek teknolojinin geliştirilmesiyle ilgili yeni fikirlerin oluşturulmasında etkin rol oynayabilmektedir (Coode, 1997: 19). Bu anlamda yaratıcılık işletmelerin geliştirilmesinde en önemli faktör olmaktadır.

Örgütlerin yaratıcılığa ihtiyaç duyma sebeplerindeki en önemli faktörlerin yeni ürünler geliştirmek, rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve ekonomik büyümeyi sağlamak olduğu söylenebilir.

Yeni Ürünler Geliştirmek: Örgütlerin, müşterilerin değişen ihtiyaçları ve talepleri, teknolojik gelişmeler, kısa süreli ürün yaşam seyri ve gitgide yükselen dışsal ve içsel rekabet koşullarına karşı güçsüz duruma düşmeleri için ya hâlihazırdaki malların stillerini, modellerini, boyutlarını ve renklerini çeşitlendirmeye çalışmaları ya da yeni mal ve hizmet geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde ilk adım yaratıcı bir fikir üretimidir (Coode, 1997: 59). Yaratıcı bir fikir oluşturabilmek için gerektiği zamanda yüzlerce sayıda fikir/düşünce üretilebilir. Genelde yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde pazarlamada çalışan işgörenlerden ve araçlardan gelecek fikirlerden daha fazla yararlanılır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65). Bu noktada işgörenlerin fikirlerini ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri önemli olmaktadır. Yeni ürünlerin tasarlanması ve geliştirilmesinde yaratıcılık, rakiplerden önce yeni fikirlerin üretilmesi ve tüketicilerin gereksinimlerine yönelik ürün ve hizmet üretilmesi aşamasında rol oynamaktadır. Yeni fikirler aynı şeye bakan ancak farklı düşünen insanlardan çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları ve oluşan sorunlara yeni yaklaşımlar getirebilmeleri için tüketici piyasasındaki ihtiyaçları iyi analiz edebilmeleri ve farklı düşünebilmeleri gerekmektedir (Samen, 2008: 368). Gereksinim duyulan hizmet ve ürünlerin tespit edilmesi, o konudaki yaratıcılık ve yenilikçiliği harekete geçirmektedir. Herhangi bir ürün sıradışı ve yaratıcı olduğunda orijinal olmaktadır.

Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olmak: Rekabet etme ve refah seviyesini yükseltme becerisi ürün ve hizmetlerin ticaretiyle yatırım ve sermaye akımından daha fazla önem arz etmektedir. İşletme kaynaklarının en önemlisi insandır. İşgörenlerin yetenekli ve yaratıcı olmaları işletmelerin devamlılığını sağlamalarında ve rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde önemli bir faktör olmaktadır. Bentley (1999: 28)'e göre rekabet edebilmek için yaratıcı olmak zorunludur ve bunun için işletmelerin masraflarını azaltmaları, kaliteyi ve hızlarını artırmaları ve yenilik yapma konusunda ustalaşmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilik sürekli olarak desteklenmediğinde de rekabet edebilme güçleri azalmaktadır. Yani ya yeni bir şeyler bulunacak ya da geri kalınacaktır, esas rekabet kuralı budur (Samen, 2008: 369). Coode (1997)'e göre rekabet üstünlüğü arayışı; rekabet avantajına yönelik kaynakların yenilenmesi, global olarak sürdürebilirlik yaklaşımı ve sürekli değişim ve mücadele gibi faaliyetler söz konusu olduğunda sonuç verebilecektir. Yenilik, değişim, gelişme ve strateji burada anahtar kelimelerdir. Bu anahtar kelimeler

örgütler tarafından yaratıcı düşünmeyle bir araya getirildiği zaman rekabet üstünlüğüne sahip olunabilmektedir.

Ekonomik Büyümeyi Sağlamak: Ekonomik gelişmenin sağlanmasının arkasında yatan güç yaratıcılıktır. Teknolojinin ve bilginin bu kadar hızlı gelişmesi sonucunda işletmeler farklı olmaya ve farklı şeyler üretmeye çalışmalıdırlar. İşletmelerin ana amacı kar elde etmek ve aynı zamanda büyümeyi gerçekleştirmektir. Bu büyümenin ise anlamlı olması gerekmektedir. Büyümenin anlamlı olması, sürdürülebilir, karlı ve yenilikçi olmasına bağlıdır. Büyümenin sağlanması her zaman olduğundan daha zordur. Zor olmasının ana nedeninin, birçok pazarda ürün bolluğundan kaynaklanan doyum noktasına ulaşılması ve geleneksel büyüme yöntemlerinin etkililiğinin azalması olduğu söylenebilir. Bu şartlardan dolayı, işletmeler büyüme için farklı yaklaşımlar geliştirmeli ve farklı büyüme yöntemleri uygulamalıdırlar. Yöntemlerin en başında ise yaratıcı ve yenilikçi bir işletme olma stratejisi yer almaktadır (Samen, 2008: 370).

2.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK SÜRECİ VE SONUÇLARI

Yaratıcılığı yeni fikirlerin üretildiği ve bu fikirlerin ürün, hizmet ve üretim stratejileri kullanarak yeni yönetim uygulamalarıyla desteklendiği, yenilikçi uygulamaları içeren bir süreç şeklinde ele almak mümkündür (Yıldırım, 2007: 117). Süreç aşamalarını ele alan araştırmalara göre, yaratıcılık belli bir zamanda gerçekleşmekte ve bu zaman birbirleriyle bütünleşen parçalardan oluşmaktadır (Amabile, 1988, 1996, 1997). Yaratıcı düşünme süreci hemen hemen her çalışmada, bütün bilişsel ve duyuşsal faaliyetlerde yer almaktadır. Yaratıcılık hem bir süreç hem de süreç sonucunda özgün ürünler elde edilmesi olarak düşünülebilir. Yaratıcılık süreci sonucunda ortaya çıkarılan şey bir fikir, eser veya obje de olsa önemli olan, herhangi bir sorunun çözülmesine katkı sağlamasıdır. Yaratıcı süreç bir amaca sahiptir. Tablo 1’de yaratıcılık süreciyle ilgili bazı modellere yer verilmektedir ve görüldüğü gibi, bu modellerde yaratıcılık süreci farklı aşamalara ayrılmıştır.

Yaratıcılık kavramını bir sezgi süreci şeklinde benimseyen Torrance (1990), bu sezgi sürecinin, boşlukların, eksik öğelerin veya rahatsız edici unsurların fark edilip bunlar hakkında yeni düşünceler geliştirilmesi, varsayımlar kurulması, sunulması, sonuçların karşılaştırılması, değişiklikler yapılması ve tekrardan denenmesi gibi aşamalara sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 1

Yaratıcılık Süreci İle İlgili Modeller

Wallas (1926)	Rossmann (1931)	Osborn (1953)	Isaksen ve Treffinger (1985)
<u>Hazırlık</u>: Sorun veya ihtiyaç durumu, beyin fırtınası <u>Kuluçka</u>: Fikirleri sindirme, düşünme sürecini gözden geçirme, bilgiyi düzenleme, bilişsel süreçleri kullanma ve bir noktaya ulaşma <u>Aydınlanma</u>: Yeni bir fikrin ortaya çıktığı an, bir fikir veya çözümün aniden şimşek çakması <u>Doğrulama</u>: Kontrol etme, eğer çözüm ihtiyaç durumu için uygunsa çözümün genellenmesi ve uygulanabilirliği	* Bir ihtiyaç veya zorluğu gözleme, * İhtiyacı analiz etme, * Elde edilen bilgilerin incelenmesi, * Çözümlerin formüle edilmesi, * Çözümlerin avantajları ve dezavantajlarının analiz edilmesi, * Yeni fikrin doğumu, keşif, * En çok umut verici çözümü ve seçimi deneme ve somutlaştırma	<u>Yönlendirme</u>: Sorunu gösterme <u>Hazırlık</u>: Uygun veriyi toplama <u>Analiz</u>: Konu ile ilgili materyalleri dağıtmak <u>Düşünce</u>: Düşüncelerle alternatifleri yığmak <u>Kuluçka</u>: Aydınlanmaya izin verme, davet etme <u>Sentez</u>: Parçaları bir araya koyma <u>Değerlendirme</u>: (Sonuç) düşünceleri değerlendirme ve yargılama	* Hedefi bulma, * Gerçeği bulma, * Problemi bulma, * Düşünceyi bulma, * Çözümü bulma * Kabulü bulma

Kaynak: Aktamış ve Ergin 2007: 13.

Yaratıcılığın bir tür özel sorun çözme davranışı olduğunu ileri süren Amabile (1996) gibi araştırmacıların yanı sıra, önemli olan unsurun sorun çözmekten ziyade sorunun bulunması olduğunu ve yaratıcılık sürecinde en zor şeyin çözümün fark edilmesi olduğunu savunan kişiler de vardır. Wallas (1926) da yaratıcılık kavramını sorun çözümleme süreci olarak görenler arasında yer almaktadır. Bu yaratıcı düşünme sürecini, hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama olmak üzere dört evreye ayırmıştır. Ancak bu aşamalar her daim aynı olacak sırada seyretmemektedir (Akt: Aslan, 2016: 16). Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilmektedir:

1) *Hazırlık Dönemi*: Kişilerin sorunları fark ettiği aşamadır. Sorunlara mantıklı ve sistematik yaklaşılmasını içermektedir. Bu aşamada eski düşünceler eleştirilmektedir.

2) *Kuluçka Dönemi*: Hazırlık aşamasını kuluçka aşaması izlemektedir. Sorun zihin tarafından irdelenir ve incelenir. Hazırlık aşamasında toplanan bilgiler depolanır ancak üzerinde yoğunlaşmamaktadır. Bilinçli düşünmeye ara verilir. Bilgiler bilinçaltı süreçlerden geçer. Kuluçka aşamasında birey, değişik düşünce ve fikirleri birleştirerek, sorunu tanımlar ve çözüm üretmeye başlar (Canal, 2017: 65).

3) *Aydınlanma Dönemi*: Birey bu dönemde elde ettiği bilgileri analiz ederek çözüme ulaşır. Bu dönem ani bir şimşek çakmasına benzetilerek de ifade

edilmektedir. Sorunun çözümü için faydalanılacak olan yeni fikirlerin sunulması, problemin çözümündeki parçaların bir arada toplanıp bütünleştirildiği aşamadır.

4) *Sonuçların Doğrulanması*: Bulunan çözümün uygulamaya değer olup olmadığı araştırılır ve doğrulanana yeni yöntemler uygulanır. Bu aşama, aydınlanma aşamasında elde edilen sonuçların ihtiyaçları karşılayıp karşılamayacağı ve hazırlık aşamasında bulunan ölçütlere uyup uymayacağını anlamak için yapılan faaliyetleri içermektedir.

Yaratıcılıkla ilgili kuramların ve tanımlarda yer alan yaratıcı süreçle ilgili aşamaların öğrenilmesi bireylerdeki yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi açısından önemlidir. Bu amaçla yukarıdaki model dikkate alınarak, yaratıcılık süreci aşağıdaki gibi altı aşamada ele alınabilmektedir (Ayden ve İşgüzar, 2016: 205):

1) *Sorun Tanımlama*: Bu aşamada sorun, ihtiyaç veya gerçekleşmesi arzu edilen şey tespit edilir ve tanımlanır. Yaratıcı fikirlerin oluşması sorunların açık bir şekilde belirlenmesiyle gerçekleştirilebilir.

2) *Bilgi Toplama*: Konuyla ilgili fikir elde edinildiği ve konunun ayrıntılarının öğrenildiği aşamadır.

3) *Aktif Düşünme*: Sorunun tanınması ve gereken bilgilerin toplanmasından sonra sorunların çözümü için yeni metotlar araştırılmalıdır. Araştırma süreci birçok metotun uygulandığı oldukça zor zihinsel bir çaba gerektirmektedir.

4) *Kuluçka*: Kuluçka evresi basit bir anlatımla bekleme evresidir. Elde edilen bilgiler sindirilir ve bilinçaltı harekete geçirilir. Bu dönemde farklı sorunlar üzerinde düşünülürken çözülmesi gereken, zihnin derinliklerinde yer alan sorunun bilinçli olarak o sorunla uğraşılmayan zamanını ifade etmektedir. Bir anlamda, toplanmış olan bilgilerin sindirilmesi veya bilinçaltının aktif edilmesi evresidir. Kuluçka evresi çok kısa olabileceği gibi uzunca bir zamanı da gerektirebilir. Süre uzadıkça motivasyonun önemi artacaktır.

5) *Fikir veya Keşif*: Bu aşamada yaratıcı ve yeni bir düşünce veya sorunun çözümü bulunmaktadır. Wallas (1926)'ın modelinde, bu aşama aydınlanma aşaması şeklinde adlandırılmaktadır. Sorunun çözüm sürecinde düşünceler bilinçaltından bilinç üstüne çıkmaktadır.

6) *Değerlendirme ve Gerçekleştirme*: Bu aşama yaratıcı ve yeni fikirlerin tartışılıp uygulandığı aşamadır.

Yaratıcı bireyler çevrelerinde meydana gelen olaylara normal yetenekli bireylerden daha farklı bakış açılarıyla yaklaşırlar. Düşünme biçimleri daha farklıdır.

Bu da konuyu önemli kılmaktadır. Araştırmacılar tarafından yaratıcılık sürecinde bazı ortak noktalar belirlenmiş olsa da ortaya çıkan ürünler bireylerin izlerini taşıyan özgün niteliklere sahip olmaktadır (Aslan, 2016: 18).

Yaratıcılık süreci sonunda ortaya çıkan yaratıcı davranış, beynin konu üzerine odaklanması ile başlamaktadır. Bellekteki kayıtların değerlendirilmesi, bilgilerin toplanıp düzenlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde bazı semboller, modeller ve benzerlikler kullanılır ve genellemeler yapılır. Yaratıcılık da kavramlar ve olaylar arasında yeni ilişkiler kurmaya dayanmaktadır. Bu nedenle bireyler konu ile ilgili çok daha fazla bilgi edinirse yaratıcı fikirler üretilmesi de o derecede kolay olacaktır. Ancak bazen, üzerinde çok düşünülen bir konuyla ilgili işletme körlüğü adı verilen durum yaşanabilir, alışılan kurallar, yöntemler ve sınırlar yeni şeylerin düşünülmesini engelleyebilir (Çokhızlı, 2000: 13). Örgüt içinde yaratıcılık sürecinin en iyi şekilde işlemesi ve gerçekten etkili olabilmesi için, yaratıcılığı geliştiren unsurların teşvik edilmesi, bireylerin desteklenmesi, yönlendirilmesi ve işgörenlerin iyi planlanmış ödül sistemleri ile ödüllendirilmesi gerekmektedir (Coode, 1997: 126).

Örgütlerin öncelikli amaçları, uzun dönemde yaşamlarını devam ettirmek, kar elde etmek ve toplumsal faydayı sağlamaktır. Bu amaçlara yönelik olarak işgörenlerin yaratıcılıkla ilgili becerilerini örgüt yaratıcılığına dönüştürerek yarar sağlamaları örgüt amaçları arasında yer almaktadır. Bu noktada yaratıcılığın örgütlere kazandırdığı olumlu sonuçlardan bahsetmek yerinde olacaktır.

Yaratıcılık konusunda amaçlarına ulaşan ve başarı elde eden işletmeler hızla değişen pazar koşullarına daha kolayca adapte olabilmekte, yeni faaliyet alanlarında endüstri standartları oluşturabilmekte, müşterilerine özel ürünler ortaya çıkarma konusunda rakiplerinden daha önce harekete geçebilmekte ve rakipleri o ürünleri pazara sunana kadar o ürünleri geliştirerek çeşitlendirebilmekte, ürünü piyasa sunduğu ilk aşamada tekel konum elde ederek kar oranlarını yükseltebilmekte, ölçek ekonomisi yaratabilmekte, rakiplerden önce maliyetlerini azaltabilmekte, tanınırlığını artırabilmekte ve örgüt imajı oluşturabilmektedir (Tüsiad, 2002: 80).

Yaratıcılık olumlu sonuçlara neden olduğu gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Yaratıcılığın sadece olumlu taraflarının ele alınması yaratıcılığın etkilerinin ve sonuçlarının yanlış değerlendirilmesine neden olacaktır (Yeloğlu, 2007: 140). Clark ve James (1999)'e göre yaratıcı fikirler kötü hedeflere ulaşmak amacıyla kullanıldığında oldukça zararlı olmaktadır. Örneğin fikir hırsızlığı yüzünden, örgütlerde oluşturulan yeni ürünler, süreçler veya örgüt sırları yasal

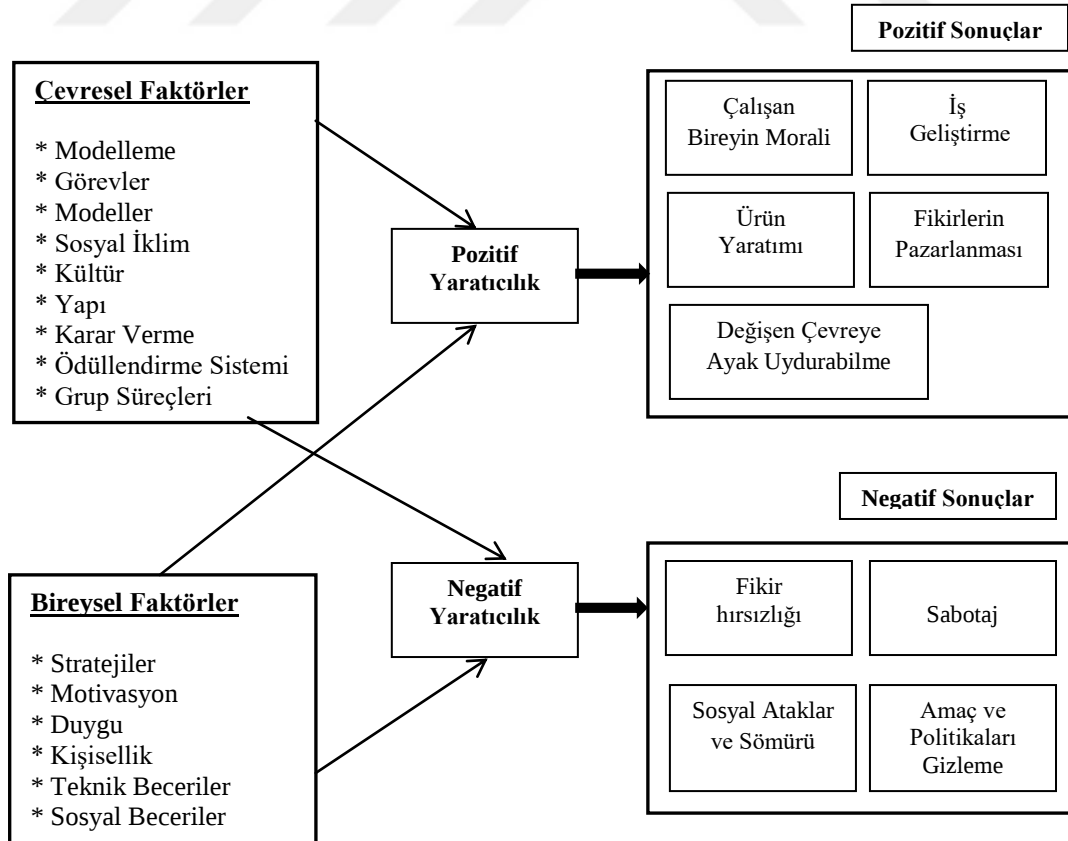
olmayan yöntemlerle diğer örgütlere taşındığında örgütler için oldukça zor durumlar yaşanmaktadır. Bu nedenle yeni fikir üretildiğinde bunların etkin şekilde korunması önemlidir (Clark ve James, 1999). Örgütler açısından ortaya çıkan bazı olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yeloğlu, 2007: 141; Clark ve James, 1999: 313; Canal, 2017: 82-83):

- İşgörenlerin adil olmayan yöntemlerle, yarattıkları fikir veya ürünleri çalmalarına neden olabilmektedir.
- İşgörenlerin örgüte ait bilgileri diğer örgütlerle paylaşmalarına neden olabilmektedir.
- İşgörenlerin amaçlarına zarar verebilir ve böylece amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilir.
- Yaratıcı bireylerle diğer bireyler arasındaki rekabet çatışmalarının oluşmasına neden olmaktadır.

Şekil 4’de görüldüğü gibi, örgüt ve birey açısından yaratıcılığı etkileyen olumsuz ve olumlu faktörler söz konusudur. Pozitif ve negatif yaratıcılık çoğu zaman birbirinin aynasıdır.

Şekil 4

Yaratıcılığın Pozitif ve Negatif Sonuçları



Kaynak: James, Clark ve Cropanzano, 1999: 214.

Örneğin, örgütte destekleyici bir örgüt iklimi pozitif yaratıcılığı kolaylaştırırken, düşmanca davranılan veya saygısızlığın var olduğu bir örgüt iklimi negatif yaratıcılığı teşvik edebilir. Pozitif yaratıcılığın engellenmesi de negatif yaratıcılığın ortaya çıkmasına neden olabilir. Olumsuz duyguları tetikleyen ve bireyleri olumsuz hedeflere yönelten çevresel koşullar negatif yaratıcılık olasılığını artırırken pozitif yaratıcılık olasılığını azaltmaktadır. Olumlu duyguları harekete geçiren çevresel koşullar ise pozitif yaratıcılık olasılığını artırıp, negatif yaratıcılık olasılığını artırmaktadır. Bu da pozitif yaratıcılığı destekleyen ve yaratıcılığı kolaylaştırmaya yönelik müdahalelerde bulunan örgütler için negatif yaratıcılığın da engellenmesine yardımcı olacağı anlamına gelmektedir (James vd., 1999). Bu anlamda pozitif yaratıcılığın örgütler açısından çıktıları; değişen çevreye ayak uydurabilme, fikir, ürün ve süreçlerde yenilik, hizmet ve ürünlerde sürekli geliştirme, üretkenlik artışı, işgörenlerin moralinde artış, esnek olma, verimlilikte artış, kalitede artış ve performans artışı olarak ele alınabilmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler için en iyi strateji, örgütte yaratıcı bireyleri istihdam etmektir. Ancak yaratıcı bireylerin sayısı genellikle az olmaktadır. Aynı zamanda yaratıcı bireyler tek başlarına yenilikçi ve yaratıcı işletmelerin oluşumuna yetmemektedirler. Hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve yüksek düzeyde yaratıcı olan bir örgüt oluşturabilmek için işletmelerin önem vermesi gerekli olan koşullar söz konusudur (Ceylan ve Savi, 2003: 161).

Cummings ve Oldham (1996), yaratıcılık üzerinde bireysel özelliklerle iş çevresi koşullarının etkisini inceledikleri çalışmada, yaratıcılık özelliklerine sahip işgörenlerin teşvik edildiklerinde ve çevresel özelliklerle desteklendiklerinde yaratıcılığa katkılarının arttığını saptamışlardır. Cummings ve Oldham (1996), destekleyici yönetim tarzı, kompleks iş ve teşvik edici grup çalışması gibi çevresel şartların yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Yaratıcılığa ve yeniliğe etki eden unsurlar farklı çalışmalarda farklı şekillerde incelenmektedir. Bu çalışmalar dikkate alınarak yaratıcılığı ve yeniliği etki eden koşullar aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir. Örgütsel yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen faktörler (Tablo 2) ele alınmaktadır.

Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik: Örgütsel olarak işgörenlerin farklı ve yeni fikirler üretmeleri ve risk üstlenmeleri için cesaretlendirilmeleridir. Örgütsel cesaretlendirme, yeni fikirlerin destekleyici ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini, yaratıcılığın farkına varılmasını ve önemsenmesini ve bu konuda gerekli düzenlenmelerin yapılmasını gerektirir (Amabile vd., 1996: 1159). Fikirlerin, adaletli ve yapıcı olarak eleştirildiği, yaratıcı işlerin oluşması amacıyla etkin ödül sisteminin oluşturulduğu, yeni ve farklı fikirlerin serbestçe paylaşılabilirdiği ve ortak örgütsel vizyonun yaratılmasına imkan veren bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla örgütsel cesaretlendirme ve teşvik sağlanabilmektedir (Amabile, 1997: 48).

Tablo 2

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Faktörler	Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler
Demokratik ve katılımcı bir yönetim	Otokratik yönetim tarzı
Yöneticinin personele destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı	Yöneticinin işgörene destek olmaması
Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları	Benzer niteliklere sahip işgören kadrosu
İşgörene tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk	Baskın kontrol kültürü ve çok sayıda kuralın olması
Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları	Merkeziyetçi örgüt yapısı
Katılım, ifade özgürlüğü, işgörene güven ve saygı	İşgörene güvensizlik
İşgörenin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması	İşgörene değer verilmemesi
Az kademeli yatay örgüt yapısı	Çok kademeli dikey örgüt yapıları
Kaynakların elde edilebilirliği ve bilgi paylaşımı	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği
Yapıcı eleştiri	Yıkıcı eleştiri
Yüksek iç ve dış motivasyon	Düşük motivasyon
Hatalara karşı tolerans gösterme	Başarısızlık korkusu
Ödüllendirme	Ceza korkusu
Değişime pozitif bakış açısı	Değişime olumsuz bakış açısı
İşgörenin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi	İşgören performansını tehdit edici biçimde değerlendirme anlayışı
Kişinin işini sevmesi	Kişinin işini sevmemesi
Müşteri öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması	Müşterinin fikirlerini önemsememe
Yeterli zaman verilmesi	Zaman baskısı
İşgörenlerin birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması	İşgörenler arasındaki huzursuzluklar, sürtüşmeler ve yetersiz iletişim
Ömür boyu istihdam politikası	Yüksek işgören devir hızı
Olumlu duygusallık	Olumsuz duygusallık
Kıyafet özgürlüğü	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü
Eleştiriye açıklık	Eleştirilere tepkiyle karşılık verme
Risk alma potansiyeli	Riski sevmeme
Örgütsel bağlılık	Kendini örgüte ait hissetmeme
Esnek mesai saatleri	Katı mesai saatleri

Kaynak: Akın, 2010: 219.

Shalley vd., (2000: 216) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin işgörenlerini teşvik etmelerinin ve bağlı oldukları üst yöneticileriyle işgörenler arasındaki etkileşimin sağlanmasının, yaratıcılığı artırdığını bulmuşlardır.

Liderlik: Örgütlerin örgüt içerisinde yaratıcılığı geliştirebilmeleri konusunda en önemli unsur, yeterli sayıda uzmanlaşmış ve motivasyonu yüksek liderlere sahip olmasıdır. Liderlerle işgörenler arasında kurulan olumlu ilişkiler, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde etkili olmaktadır. Bunun yanında liderler, var olan sorunları yaratıcı bir şekilde çözdüklerinde, işgörenlerin performansını da daha üst düzeyde bir yaratıcılıkla sonuçlandırmaktadırlar (Chang ve Chiang, 2007: 6). Bu sonuca ulaşılması örgüt içinde yönetim anlayışının demokratik olmasına bağlı olmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde işgörenlerin ilk yöneticilerinin önemi büyüktür. Oldham ve Cummings (1996)'e göre, hangi ortamda hangi yönetim tarzının etkili olduğuyla ilgili çok kesin bir şey söylenemese de katılımcı liderlik ve işbirliğine dayanan yönetim tarzı yaratıcılık üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Aynı zamanda liderlik tarzlarından dönüşümcü ve destekleyici liderlik tarzı birey yaratıcılığını artırıcı etkiye sahipken, kontrol edici liderlik tarzı yaratıcılığı öldürmektedir. Bu açıdan yaratıcılıkta etkili olan destekleyici yönetim tarzı, işgörenlerin düşüncelerini önemseyen, olumlu destek veren, işgörelere işleri hakkında geri bildirim sağlayan ve onların becerilerini geliştirmek için çabalayan yönetsel tarzıdır. Söz konusu yönetim yaklaşımı, işgörenlerin yaratıcılığında önemli faktörler arasında yer alan işgörenlerin iç motivasyon düzeylerini arttırmaktadır (Cummings ve Oldham, 1996; Eren ve Gündüz, 2002: 72). Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar.

Çalışma Grubunun Sağladığı Destek: Yaratıcılığa yönelik olarak uygun çalışma ortamının oluşturulması konusunda göz önünde bulundurulması gerekli olan başka bir faktör de çalışma grupları ve bu grupların özellikleridir. İşgörenlerin iyi iletişim kurabildikleri, yeni fikirlere açık oldukları, birbirlerinin çalışmalarına yapıcı bir şekilde eleştiride bulundukları, işle ilgili güçlükleri yenme konusunda birbirlerine yardım ettikleri ve destek oldukları, yaptıkları işe kendilerini adanmış hissettikleri bir çalışma grubunun oluşturulması önemli olmaktadır (Amabile, 1997: 48). Takım ve işgörenlerin özellikleri, iletişimleri, örgüte ve birbirlerine olan bağlılıkları yaratıcılığı yakından etkileyen unsurlardandır. Woodman vd. (1993)'ne göre grup üyelerinin çeşitliliği grup yaratıcılığını teşvik etmektedir. Ayrıca grubun bağlılığı da grubun yaratıcı performansını pozitif etkilemektedir. Gupta yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması

için, farklı geçmişlere sahip, olaylara farklı şekilde bakan ve birbirlerini destekleyen grupların oluşturulması gerekmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 72).

Otonomi ve Özgürlük: Otonomi, işgörenlerin herhangi bir işin başlangıcından son aşamasına kadar iş üzerinde kontrol imkanı olması demektir. Otonomi, operasyonel ve stratejik olarak iki şekilde incelenebilir. İşgörenlerin kendi gündemlerini kendilerinin belirlemesinde sağlanan özgürlük stratejik otonomi olarak tanımlanırken, sorunları çözme sürecinde sağlanan özgürlük operasyonel otonomi olarak tanımlanabilmektedir. Operasyonel otonomi işgörenlerin projeyi tamamladıktan sonra hissettikleri başarıma duygusunu artırdığı için onların girişimcilik ruhunu cesaretlendirmektedir. Stratejik otonomi ise, işgörenlerin ilgisini örgütün stratejilerine ve politikalarına yöneltmesine neden olmaktadır. Otonomi, işgörenlerin amaçları saptamalarını sağlamaktan ziyade onlara bu amaçlara ulaşabilme konusunda yöntemleri belirlemelerini sağlamakta, yani seçme hakkı vermekte ve böylece işi nasıl gerçekleştirebilecekleriyle ilgili özgürlük tanımaktadır. Bu noktada Amabile (1997) de yaratıcılık için işgörelere amaçlarına ulaşma konusunda araç ve gereçlere ilişkin özgürlük tanınması gerektiğine dikkat çekmiştir. İşgörelere sürece yönelik özgürlük tanındığında içsel motivasyonlarının artacağını bunun da yaratıcılıklarını geliştireceğini vurgulamıştır. İşle ilgili tanınan bu özgürlük onların hareket alanlarını genişleterek yaratıcı fikirlerinin yeniliğe dönüşmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı yaratıcı iş çevresinin işgörelere otonomi ve özgürlük tanıyacak biçimde oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Araştırmalar, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda izleyeceği yolu kendilerinin seçmesi durumunda daha yaratıcı bir iş çıkaracaklarını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin özerkliklerine zarar vermeden onlara yön vermeyi becerebilmelidirler (Çokhızlı, 2000: 31).

İşin Mücadele Gerektirmesi: Yaratıcılığı destekleyen faktörlerden biri de yapılan işin kendisiyle ilgili olmaktadır. İşin mücadele gerektirmesi, zorlu görevler ve önemli projeler üzerinde daha çok çalışmak zorunda olma duygusunu ifade etmektedir (Amabile, 1997: 48). İşin mücadele gerektirmesi; basit olmamasını, karmaşık olmasını ve yapılabilmesi için özgür davranma ve otonomi sunması anlamında düşünülebilir. Söz konusu işler, basit ve tekdüze işlerin aksine inisiyatif ve sorumluluk almayı gerektirmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 301). Mücadele gerektiren ve iddialı olan bu işler, işgörenlerin örgütte tanınmalarını, saygınlık elde etmelerini sağlaması bakımından onların işlerini severek ve başarıma isteği içinde

yapmalarını sağlamaktadır. İşgörenler fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını işlerine adanlar ve işlerini daha anlamlı hissederler. Bu da onların yaratıcı davranışlarının artmasını sağlamaktadır (Amabile vd., 1996). Ayrıca bu işler işgörenlerin sorumluluk duygularını artırarak, onların birey ve örgüt yararı için gönüllü faaliyetlerde bulunmalarını sağlamaktadır. Shalley vd. (2000) tarafından yapılan araştırmada, işlerin arzu edilen işler olması ve işgörenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında yüksek derecede korelasyon bulunmuştur. Buna göre, işgörenler arzu edilen bir işte çalıştıklarında yaratıcılıkları da artmaktadır. Bu noktada yöneticilerin işgörelere yaratıcı düşünme becerilerine ve uzmanlıklarına uygun işler vermesi ve içsel motivasyonlarını sağlayabilmeleri önemli olmaktadır (Amabile, 2000: 19).

Uzmanlaşma ve Motivasyonun Sağlanması: İster sanatta olsun ister bilimde, yenilik ancak eski geleneklere karşı çıkılarak yapılabilir. Bunun için de karşı çıkılan konunun tüm ayrıntılarının bilinmesi gerekmektedir. (<https://gazetemanifesto.com>) Çünkü işgörenler teknik ve yönetim açısından gerekli bilgilere sahip olduklarında bu alanlarda çok fazla yaratıcı düşünebilmektedirler (Amabile, 1998). Öte yandan, çalışılacak konu ne kadar daraltılırsa uzmanlaşma o derece etkili olmaktadır. Herhangi bir ürün tasarlama sürecinde ürünle ilgili teknik bilgi, o ürünün kullanılacağı alanlar, tasarlanma süresi ile ilgili bilgiler yaratıcılığı artırmaktadır.

Motivasyon, her konuda olduğu gibi yaratıcılık için de önemli bir konudur. Yeni fikirlerin üretilmesini veya geliştirilmesini tetikleyen unsur motivasyondur. Yeni ürünlerin oluşturulması sürecinde temel girdiler uzmanlık ve yaratıcı düşüncelerdir. Ancak bunların eyleme dönüşmesini sağlayan şey motivasyondur. Örneğin, herhangi bir bilim adamının mükemmel bir eğitim geçmişinin olması ve sorunlar için yeni bakış açılarını çok rahat bir şekilde geliştirebilmesi motivasyonu olmadığı sürece o işi yapmasına yetmeyecektir (Amabile, 1996; Samen, 2008: 375). Yaratıcı kişileri en fazla içsel motivasyon etkilemektedir (Ayden ve İşgüzar, 2016: 206). Alder (2004:153, Akt: 2016, Ayden ve İşgüzar)’e göre, “içsellik skalasında yüksek puan alan insanlar, dışsal faktörlerde yüksek puan alanlara göre tutarlı olarak daha yüksek derecede yaratıcı olarak değerlendirilen işler yaparlar ve genellikle de ‘yaratıcılık gerektirir’ şeklinde tanımlanan meslek kollarındaki bireyler (sanatçılar, araştırmacı bilim adamları, vb.) içsel motivasyon karakteristikleri üzerinde yüksek puan alma eğilimindedirler.” İşyerinde yaratıcılığın artırılması konusunda ödöl vermek,

motivasyonun sağlanması açısından olumlu etki yapabilmesi nedeniyle öne çıkmaktadır. Motivasyonun sağlanmaması durumunda ise işgörenlerde yaratıcılık için harcanan zamanın boşa gittiği düşüncesi oluşabilmektedir (<https://mediatrend.mediamarkt.com.tr>).

Örgüt Kültürü: Şeffaf ve olumlu bir örgütsel kültür, yaratıcı davranışları uyarak tatmin edici sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün, örgüt içerisinde yaratıcılığa güç veren, ortak kararlara ve karşılıklı anlayışa dayalı olması yaratıcılık için önemlidir (Chang ve Chiang, 2007: 5). İşletmelerde yaratıcılığın gelişmesinin ilk şartı özgürce düşünmenin önünün açılmasıdır. Çünkü yaratıcılık, özgürce düşünebilenlerin başarabileceği bir yetenektir. Örgüt kültürü yaratıcılığın ortaya çıkarılmasına elverişli olmadığında işgörenler çok istekli olsalar bile yaratıcılığın engellenmesi kaçınılmaz olacaktır (Genç, 2007).

Grup İklimi: Ekvall ve Ryhammar'a (1999) göre yaratıcılık iklimi zorluk, otonomi ve yönetim desteğinden oluşurken şeffaflık ve bilinmeyen durumlara karşı hoşgörü gerektirmektedir. Olumlu bir grup iklimi üyeler arasında karşılıklı güven ortamının oluşmasını sağlamakta, bu da doğrudan veya dolaylı olarak örgütün yenilikçiliğini ve büyümesini etkilemektedir. Örgütsel faktörlerin birçoğu grup iklimi ile ilgili olmaktadır. Sorunları gereken zamanda çözebilme becerisinin yoksunluğu, iletişim yetersizliği, örgüt yapısının aşırı kontrolcü olması, gereğinden fazla sosyalleşme gibi faktörler örgütte yaratıcılığın gelişmesine olumsuz yönde etki etmektedir. Yaratıcılığın gelişmesini engelleyen bu faktörler kontrol edildiği zaman grup yaratıcılığı artacaktır. Öte yandan, grupta işbirliği çalışmalarının süresini belirleyen işbirliği iklimiyle hiyerarşik sistemin tarafları arasında paylaşılan gücün düzeyi arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Chang ve Chiang (2007: 5)'e göre etkili bir grup iklimi yönetiminde, mevcut dengesizliklerin ortadan kaldırılması, yaratıcılığı azaltan unsurların azalmasına yardımcı olmaktadır. Tsai vd. (2012)'nin araştırmasına göre, bir grup içindeki pozitif duygu uyumu yaratıcılık üzerinde olumlu etkiye sahipken; negatif duygu uyumu ise grubun yaratıcılığı üzerinde olumsuz etkiye sahip olmaktadır.

Strateji: Yenilik ve yaratıcılık performansında önemli unsurlardan bir diğeri de stratejidir. Yeniliği temel alan örgüt stratejileri, risk almanın cesaretlendirilmesi ve yeni fikirlerin üretilmesi gibi uzun dönemli yenilik bakış açısının ve kısa dönemli proje planlarının oluşmasında etkili olmaktadır. Yenilik yönetimi sürecinde, diğer işletme stratejilerinde olduğu gibi yapılması gerekenin ne olduğu ve nasıl yapılacağı

sorularına cevap arayarak başlanır. Ancak diğer stratejilerle yenilik stratejilerinin gelecekle ilgili varsayımları farklı olmaktadır. Diğer işletme stratejilerinde gelecekle ilgili planlar daha iyinin ve daha fazlanın üzerine yoğunlaşırken, yenilik stratejileri planları yeni ve sıradışı kavramları üzerine yoğunlaşmaktadır (İraz ve Altınışik, 2016: 219). Önemli olan nokta, işletmenin yenilik stratejileri ile işletmenin genel stratejilerinin bütünleştirilebilmesidir. Çünkü ancak bu şekilde yenilikçi faaliyetler başarıya ulaşabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, rekabet stratejisiyle yenilik stratejisi arasında pozitif yönde korelasyon bulmuşlardır (Cingula ve Veselica, 2010). Bu bağlamda, yenilik stratejileri sürdürülebilecek rekabet üstünlüğü sağlama konusunda ciddi bir faktör olarak görülmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 109).

İletişim: İletişim, örgütlerin yenilik ve yaratıcılık performansının belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Örgüt içindeki iletişim örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinde ve örgüt süreçlerinin devamlılığında önemli bir role sahiptir. İletişim sağlanmadan herhangi bir faaliyet veya yönetsel süreç başarıyla sonuçlandırılmamaktadır. Bu nedenle, iletişimin kalitesi ve yoğunluğu yaratıcılık için de son derece önemli olmaktadır (Akdoğan ve Kale, 2011: 169). İletişim kanalları açık ve akıcı olduğunda, örgütteki işgörenler ihtiyaç duydukları verilere ve bilgilere kolay bir şekilde ulaşacakları için yaratıcı fikirler geliştirmeleri ve bunları uygulamaya dönüştürmeleri mümkün olacaktır. Yaratıcı örgütlerde yatay ve dikey iletişim kanalları açık olmakta, dış kaynaklarla olan ilişkiler teşvik edilmekte ve örgüt içinde yeni fikirler için öneri sistemleri bulunmaktadır (Eren ve Gündüz, 2002: 74). Bu nedenle örgütte her seviyedeki iletişime açık olunması ve işgörenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekmektedir. Çünkü bireysel ilişkiler vasıtasıyla güven ve paylaşma için uygun ortam hazırlanarak, çalışanlar motive edilebilir ve yaratıcılık için önemli olan odaklanmaya yönelik amaç ve hedeflere açıklık kazandırılmasıyla fikir üretimi geliştirilebilmektedir (Kılınç, 2018).

Örgüt Yapısı: Örgütün yapısı ve prosedürlerde örgütsel anlamda yaratıcılığın artırılmasında önemli etkilere sahiptir. Değişimi ve ilerlemeyi destekleyen, iletişim ve bilgi paylaşımı ve fonksiyonlar arasında eşgüdüm sağlayan örgüt yapısı yeniliği desteklemektedir (İraz ve Altınışik, 2016: 7). Yenilikçi bir işletme, yaratıcılığın ve yeniliğin örgüt tarafından içselleştirildiği ve kolay bir şekilde hayata geçirildiği örgüt yapısının kurulması anlamına gelmektedir. Yapısal faktörler, uzmanlaşmanın ve formalleşmenin mümkün olduğu kadar azaltılmasını destekleyecek ve hiyerarşinin

azaltılarak işgörenlerin inisiyatif almalarını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. Örgütün alt sistemleri arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi ve merkezden yönetimin artırılması da işgörenlerin güçlenmesini sağlayarak yaratıcılıklarını desteklemektedir (Özdaşlı, 2010: 107).

Destek Mekanizmaları: Örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında, destek mekanizmalarının rolü büyüktür. Destek mekanizmalarından biri *ödüllendirme mekanizmasıdır*. Ödüllerin örgütte yaratıcılığı artırabilme etkisi de azaltabilme etkisi de söz konusudur. Basit ve rutin performansın ödüllendirilmesi performansın doğal olmasını engellemekte ve yaratıcılığın düşmesine neden olmaktadır. Sıradışı ve yeni fikirlere veya yenilikçi davranışları dikkate almayıp sadece verilen görevleri yapma davranışının ödüllendirilmesi de yaratıcılığın engellenmesine neden olmaktadır (Eisenberg, Haskins ve Gambleton, 1999: 310). Eisenberger ve Shanock (2003)'a göre ödüllendirme, yenilikçi performansı artırmaya yönelik iç motivasyonu ve yaratıcılığı artırmasına rağmen, geleneksel performansın sağlanmasında iç motivasyonu ve yaratıcılığı azaltmaktadır. Ödüller sayesinde güçlenen yaratıcı motivasyonel yönelim, yenilikçi performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Yaratıcı işgörenlerin farklı gereksinimleri ve beklentileri olabileceğinden, kazanacakları ödülleri kendileri belirlemeleri durumunda daha çok başarılı çıktılar sunmalarını sağlayabilecektir (Repucci, 1967). Bir diğer destek unsuru *yeterli kaynaktır*. İşgörenlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmeleri, işlerini yaparken kullanmaları gereken araç ve gereçlerin örgüt tarafından teminin sağlanması ve gerekli bilgilere erişimde kolaylık sağlanması, işgörenlerin kaynakla ilgili bir sıkıntı yaşamayacakları inancını oluşturduğundan işgörenlerin yaratıcı düşünme sürecinde kendilerini sınırlamamalarını sağlamaktadır (İraz ve Altınışik, 2016: 122). *Bilgi yönetimi*, yaratıcılık için diğer bir destek unsurudur. Bilginin ulaşılabilir olması yaratıcılık sürecinin önemli değişkenlerindendir. Örgüt içindeki bilgilerin paylaşımdan ve farklı bilgilere ve deneyimlere sahip işgörenlerin sinerjilerinden yararlanmak, yenilikçiliğin temel gerekliliklerindendir. Örgütte bilgilere erişim ve iletişim üzerine yapılan sınırlamalar yaratıcılık üzerine olumsuz etkilere sahip olmaktadır (Woodman vd., 1993).

Değerlendirme Sistemi: Önceleri yaratıcılık standart testlerle ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak alternatif yaklaşımlar ortaya çıktıktan sonra farklı yöntemler denenmiştir. Örnek olarak dinamik değerlendirmeler ve performans değerlendirmeleri alternatif yaratıcılık değerlendirmelerinden bazıları olarak

gösterilebilir. Statik değerlendirmeler işgörenlerin becerileri üzerine odaklanıp ürünü değerli kılarken, dinamik değerlendirmeler öğrenmeyi ve değişim sürecindeki psikolojik süreçlerin önemi üzerinde durmaktadır. Bazı yaratıcılık durumlarının ise farklı yöntemlerle ölçülmesi gerekmektedir (Kaygın ve Çetinkaya, 2015: 8-9). Örneğin, tasarımla ilgili modelleri değerlendirmede performans ve portfolyo değerlendirmeleri tercih edilebilirken, şekilsel durumlarda teknolojik değerlendirmelerin yapılması gerekebilmektedir. Bu açıdan, yaratıcılığın değerlendirilmesinde tek bir yöntem yerine birden çok değerlendirme yöntemi kullanılması önemli olmaktadır (Kim, 2006). Yaratıcılığın çok boyutlu olması ve yaratıcılığın en uygun şekilde ölçülmesi bakımından farklı değerlendirme yöntemlerinin mevcut olması birçok açıdan faydalı olabilmektedir. Yaratıcılığın değerlendirilmesinde bu yöntemleri birleştirmek daha kapsamlı sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır.

Öte yandan, yaratıcılıkları değerlendirilecek işgörenlerin içlerinde bulundukları ruhsal durum, zaman baskıları, çalışma ortamları ve diğer işgörenler gibi faktörler işgörenlerin yaratıcılıklarını etkileyebildiği için, yaratıcılıklarının değerlendirilmesinde dikkatli olunması gerekmektedir (Kaygın ve Çetinkaya, 2015: 2). Ayrıca, değerlendirme sistemlerinin, mantıklı olması ve tek bir ölçüte dayanmamasına da dikkat edilmelidir (Kılınç, 2018: 74).

Değerlendirme sonunda kullanılan ödüllendirme sisteminin, bireysel yaratıcılığın gelişmesini sağlarken aynı zamanda devam etmesini de sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Chang ve Chiang (2007: 6)'ın araştırmasına göre, dışsal ödüller yaratıcılık üzerinde olumlu etki yaratırken, bu ödüllerin fazla kullanması ilk başlarda işgörenlerin içsel güdülenmesini sağlamakta daha sonra ise yaratıcılıklarının azalmasına neden olmaktadır.

2.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Yukarıda anlatılan koşullar yaratıcılığın ve yaratıcı düşünme yeteneğinin olumlu yönde etkilenmesini sağlarken, yaratıcılığın veya yaratıcı düşünme yeteneğinin yok olmasına neden olan unsurlar da bulunmaktadır. Yaratıcılığı yok eden nedenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Yeloğlu, 2007: 139).

- *Eleştiri:* Örgüt üyelerinin ürettikleri ürünlerin veya fikirlerin diğer üyeler tarafından sürekli eleştirilmesi yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir.

- *Stres*: Örgüt üyeleri üzerine baskı uygulanması, örgüt üyelerinin stres düzeylerini artırabilmekte ve yaratıcılık özelliklerinin yok olmasına sebep olabilmektedir.
- *Şüphe*: İşgörenlerin ürettikleri ürünler veya fikirler üzerinde şüphe duyulması, bu ürünlerin veya fikirlerin orijinalliğini kaybetmesine sebep olabilmektedir.
- *Rutinlik*: İşgörenlerin ürettikleri her fikrin veya ürünün hep benzer yöntemlerle ele alınması ve farklı yolların denenmemesi yaratıcılığın zamanla değerinin kaybolmasına neden olmaktadır.
- *Zaman Ayarlamasındaki Sıkıntılar*: Yaratıcı bir düşüncenin oluşması için belli zaman dilimleri arasında sınırlandırmaların yapılması yaratıcılığın negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır.
- *Çevre*: Bireyin bulunduğu çevrede rahat hissetmemesi ve çevre koşullarının uygunsuzluğu yaratıcılığın olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Yeni ve kullanışlı fikir üretme konusundaki yetersizlik yaratıcılık yeteneğinin az olduğunu değil bu yeteneğin bastırıldığını göstermektedir. Bu nedenle engellerin keşfi ve yok olmadan yaratıcılığın harekete geçirilmesi önemlidir. Yaratıcılığın önündeki engeller oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu tür engellerin sayısı çok ve çeşitlidir. Bu engellerin çoğu bireysel kişiliğe, sosyal çevreye veya çalışma ortamına göre sınıflandırılabilir (Wong ve Pang, 2003). Bu çalışmada, işletmelerde yaratıcılığı olumsuz etkileyen çeşitli faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel engeller olarak incelenmektedir.

❖ *Bireysel Engeller*: Bireysel engellerin tanınması daha güç olmaktadır ve bireylerin kendileri tarafından ortaya çıkan engellerdir. Bireyler bu engelleri bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak oluşturabilmektedirler. Muhafazakar olmak, alışılmış çözümlerden uzaklaşmamak, bir sorunun tek geçerli çözümünün olduğu konusunda inatlaşmak gibi engeller bireysel engellerden bazılarıdır (Uysal, 2009: 84).

Şen, Yılmaz ve Gürdoğan (2013: 4) yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- İşgörenlerin rahatlıklarına düşkün olması,
- İçsel özgürlüklerinin olmaması,

- Çalıştıkları konu veya alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Hayatlarında sürekli olarak korku, şüphe ve belirsizlik içinde olmaları,
- Hata yapma, başarısızlık ve alay edilme korkusu,
- Hırslarını olumlu yönde kullanamamaları,
- Otoriteye bağımlı olmaları,
- Aşırı mükemmeliyetçilik duygusu,
- Eğitim ve öğretimlerinin akıl ve mantık ağırlıklı bir sistem geçmişinin olması.

Adams J. (1986, Akt: Çokhızlı, 2000: 33) ise yaratıcılığı engelleyen faktörleri dört grupta toplamaktadır. Bunlar algıya yönelik engeller, duygusal engeller, zihinsel ve anlatımla ilgili engeller, kültürel ve örgütsel engellerdir. Bu engeller aşağıda ele alınmaktadır.

❖ *Algısal Engeller:* Ceylan ve Savi (2003: 153) algısal engelleri; sorunları ayırmada yaşanan zorluk, sorunu aşırı daraltmanın yarattığı zorluk, duyuların hepsini birlikte kullanabilme zorluğu, uzak bağlantıları yakalamada yaşanan zorluk, sebep ve sonuçları değerlendirmede yaşanan zorluk, terimleri tanıma konusundaki eksiklik olarak sıralamışlardır. Bir başka çalışmada, algısal engeller şu başlıklarla ele alınmaktadır. Bekleneni görme, basmakalıplar, sorunu tanımlamada zorluk, sorun alanını aşırı daraltmaya yönelik eğilim, olayları farklı açılardan görme konusundaki yetersizlik, doyum, tüm duyu organlarını kullanmadaki başarısızlık (Çokhızlı, 2000: 34). Çok hızlı bir şekilde kararlar alınması da, bireylerin yanlış bilgilenmelerine ve sorunları doğru anlamalarını engelleyerek onları yanlış sonuçlara götürebilmektedir. Bu nedenle sorunlar detaylı bir şekilde incelenerek, tekrar tekrar gözden geçirilmeli ve bilgiler sağlam bir temele dayandırıldıktan sonra karar verilmelidir (Uysal, 2009).

❖ *Duygusal Engeller:* Yaratıcılık bir insan ürünüdür ve düşünmeyle ilgilidir. Bu anlamda duygusal engeller yaratıcılığı etkileyen faktörler arasındadır. Ceylan ve Savi (2003: 153), duygusal engelleri şu şekilde sıralamışlardır: Kendini yetersiz hissetme, hata yapma korkusu, kimlik algısından doğan savunma mekanizmaları, bilişsel çelişkilere direnç, esnek düşünmeye sahip olmama, akla gelen ilk fikri kabul etmeye eğilimli olma, başarıya çabuk ulaşma isteği, iş arkadaşlarına güven eksikliği, soruna çözüm bulmada isteksizlik, denetim korkusu.

Başka bir çalışmada, duygusal engeller şöyle sıralanmaktadır: Hata yapma, başaramama ve risk alma korkusu, belirsizliğe karşı müsamaha gösterememe, fikir üretme yerine fikirleri eleştirme, gevşeme konusundaki eksiklik, aşırı şevke karşı mücadele eksikliği ve gerçek ve fanteziyi ayırmadaki yetersizlik (Çokhızlı, 2000: 35). Kaygı düzeyi yüksek, sürekli hata arayan detaycı bireyler risk almaktan korkarlar. Sorunların çözülmesinde düşüncelerini söylemek istemeyen ve çekinen bireylerin yaratıcı olması mümkün değildir. Diğer bireylerin yaptıkları şeylerde hata bulmaya çalışan bireyler kendi yaptıklarında da hata bulunması endişesiyle fikirlerini söylemek ve yaptıklarını göstermek istemeyebilirler. Daha iyisini yapabileceklerini düşündükleri için çalışmalarını sunmayan bireylerin daha iyi olana hiçbir zaman ulaşmama tehlikeleri söz konusudur (Uysal, 2009). Çoğu duygusal engel, fikirlerin yaratılmasına müdahale ederken, risk alma korkusu ve belirsizlik korkusu fikirlerin benimsenmelerini ve uygulanmalarını engelleyecektir. Ayrıca, ihtiyaç ve değer farklılıkları çatışma yaratabilmekte ve bir yeniliğin kabulünü engelleyebilmektedir (Runco ve Pritzker, 1999).

❖ *Zihin ve Anlatımla İlgili Engeller:* Zihni engeller, etkin olmayan mental taktik seçimi ya da akli kaynaktaki eksiklik sonucu ortaya çıkar. Anlatımla ilgili engeller ise, fikirlerimizi diğer insanlara aktarmamızda zorluklar çıkartır. Bunlar:

- Doğru olmayan bir yöntem kullanarak problemi çözme. Örneğin, görsel olarak kolayca çözülecek bir sorunun matematiksel olarak ele alınması.
- Esnek olmayan ya da yetersiz zihinsel problem çözme stratejisi kullanımı,
- Eksik ya da yanlış bilgi ve
- Fikri anlatmada yanlış dil kullanılması (sözlü, görsel vb.) (Çokhızlı, 2000: 36).

❖ *Örgütsel Engeller:* Örgüt yapısı, örgüt iklimi, yapılan işin niteliği gibi faktörler yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Bu anlamda değişime karşı olan bir yönetim, üst yönetimin astlara karşı güvensizlikleri, alışılmış düzene olan bağlılık ve eski yöntemler örgütsel yaratıcılığa engel teşkil etmektedir. *Baskıcı ve hiyerarşik örgütler*, yaratıcı düşünceleri olan işgörenlerin işyerinden uzaklaşmalarına sebep olabilir (Ceylan ve Savi, 2003: 154). Örgütten kaynaklanan engellerin en önemlilerinden biri yöneticilerin işgörelere kuralları hatırlatması, risk alamayacaklarını veya düşüncelerinin saçma olduğunu söylemeleridir. Bu tarz

tutumlar henüz filizlenen yeni ve farklı fikirlerin olgunlaşmalarını engelleyerek ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Canal, 2017: 81). *Geleneksel ve rijit yapılar*, formal yönetim gibi örgütsel engeller yaratıcı fikirlerin ya hiç üretilmemesine ya da üretilse bile hiç farkına varılmamasına sebep olmaktadır (Çokhızlı, 2000: 32). Yaratıcılık için uygun bir çalışma atmosferinin olması, performans standartlarının belirlenmesi, düşünce özgürlüğünün ve katılımın sağlanması gerekmektedir (Samen, 2008: 371). *Zaman baskısı* da yaratıcılık üzerinde negatif bir etkiye sahiptir (Amabile, 1998: 82). Bazı yaratıcı düşünceler, fikirler veya ürünler uzun zamanda yaratılabilmektedir. Ancak zaman baskısı olduğu zaman bireyler veya gruplar yaratıcılık özelliklerini kaybedebilirler (Yeloğlu, 2007: 139-140). Baskının dış kaynaklı bir kontrol mekanizması olarak algılanması, zamanın az iş yükünün ise fazla olmasının yarattığı baskı yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 75). İşin yapılabilmesi için yeterli zaman tanınmasının ise yaratıcılığı artıracığı düşünülmektedir. Ancak bazen zaman baskısının olması, özellikle hızlı gerçekleşmesi gereken proje veya işlerde işgören açısından işi iddialı bir iş haline dönüştürdüğünden yaratıcılık ve içsel motivasyon ile bağlantılı olmakta ve yaratıcılığı artırmaktadır.

❖ *Yönetmel Engeller:* Yöneticiler, hızlı karar vermeleri, mükemmel sonuçlar beklmeleri ve bazen de başarısız olmaktan korkmaları gibi nedenlerle yaratıcılığın önündeki engellerden olabilmektedirler. Yöneticilerin yaratıcı fikirlere önem vermemeleri, şüphe ile yaklaşmaları, önyargılı olmaları, yaratıcı fikirleri değerlendirirken uzun aşamalardan geçirip zaman kaybetmeleri ve sonuç odaklı olmaları diğer yönetmel engeller arasında gösterilebilir. Öte yandan, yaratıcı bir fikir uygulandığında sonucun ne olacağı, başarılı olup olamayacağı belirsiz olduğundan yöneticiler bu konuda risk almak istemeyeceklerdir ve engel olacaklardır (Samen, 2008: 371).

2.8. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Örgüt, yöneticileri ve işgörenleriyle birlikte örgütsel yaratıcılığın nasıl geliştirilmesi gerektiğini açıkça belirlemelidir. Örgütlerde yaratıcılığı artırmak öncelikle yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Yaratıcılığı artırabilecek ve geliştirebilecek bazı yöntemler şunlardır (Akın, 2010: 220):

Kuluçkaya Yatırma Tekniği: En iyi sorun çözme yöntemlerinden biri, fikirleri bilinçaltında kuluçkaya yatırmaktır. Bir konuda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabilmesi için sorunu bilinçaltına göndermek ve bir süre orada bekletmek gerekmektedir. Daha sonra zaman içinde sorunun çözümü için yaratıcı fikirlerin kendiliğinden ortaya çıkması beklenir. Sonuca ulaşılacağına düşünülmesi ile ilgili olumlu düşünceler sürece katkı sağlamaktadır.

Hayalinde Canlandırma Tekniği: Konuyla ilgili zihinde canlandırılan farklı senaryolar, yaratıcı çıkarımlar sağlanmasına neden olabilir. Sezgisel liderler hayallerinde canlandırma konusunda daha başarılı olmaktadır.

Yığınlama Tekniği: Herhangi bir konu düşünülürken o konunun üst ve alt sistemlerle olan bağlantılarının düşünülmesidir. Başka bir deyişle, sorunun makro ve mikro boyutlarıyla ele alınmasıdır. Bilgilerin dosyalanıp arka plana atılması kısa bir zaman sonra unutulmasına neden olacağı için yığınlamak ve başka konularda bu eski bilgilerden yararlanmak farklı bakış açılarının yakalanmasını mümkün kılmaktadır.

Metafor Tekniği: Diğer adıyla anoloji tekniğidir. Metafor bilinmeyen bir olgunun bilinen bir olguya benzetilerek açıklanmasıdır. Bu yöntemde soyut kavramlar açıklanırken somut örnekler kullanılır. Hikayeler ve zihinsel resimlerin sağ beynin çalışmasında önemli bir katkısı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, sağ beynin düşünme sistemini faaliyete geçirmesi bakımından metaforların kullanılması önemli olmaktadır.

Ters Düşünme Tekniği: Ters düşünme tekniğinde doğru olan durumlar tersine çevrilerek, yeni oluşan durumun doğru olduğu farz edilir. Hayali olan bu durumda, ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar gözden geçirilir. Örnek olarak yüksek müşteri bağlılığına sahip bir işletmenin müşteri bağlılığının olmadığını hayal etmesi gösterilebilir.

Iraksak Düşünme Tekniği/Yakınsak Düşünme Tekniği: Iraksak düşünme yaratıcı düşünme ile bağdaştırılan, daha önce çözümü bulunmamış veya cevabı olmayan karmaşık sorunlar hakkında zihinsel aktiviteler geliştirilmesiyle ilgili bir kavramdır. Iraksak düşünme dışı doğru düşünme olarak da adlandırılmaktadır. Iraksak düşünme, alışılmış yöntemlere ve kurallara bağlı olmadan, var olan bilgilerden yararlanılarak farklı çözümlerin üretilmesini sağlayan, hayal gücünün de kullanılabildiği bir düşünme yöntemidir (<http://ozelogretim.blogcu.com>). Yakınsak düşünme ise daha çok bilgilerle yakından ilişkilidir. Yakınsak düşünmede açıkça tanımlanmış bir soruna mantıklı ve doğru bir şekilde yaklaşarak ve geleneksel karar

verme stratejileri kullanılarak en iyi çözüm elde edilmeye çalışılır. Bu düşünme biçiminde tek bir cevap vardır; yani çözüm ya doğru ya da yanlış olmaktadır. Yani yakınsak düşünme, düşünceleri doğru cevapların belirlenmesi için yakınlaştırmaktadır. Yaratıcılığın kaynağı ıraksak düşünme olmasına rağmen genellikle genç insanların zihinleri yakınsak olarak eğitilmekte, ıraksak düşünme yeteneği ise ihmal edilmektedir.

Yanal Düşünme Tekniği/Dikey Düşünme Tekniği: Yanal (lateral) düşünme tekniği 1967 yılında dikey düşünme kavramıyla birlikte ele alınarak Edward de Bono tarafından geliştirilmiştir. Dikey düşünmede sorundan yola çıkılarak, sorunun doğru çözümlenmesi için mantıksal bir düşünme sürecine girilir. Yanal düşünme şeklinde ise amaç doğru cevaba ulaşmak değil her aşamada yeni fikirler ortaya koymaktır. Edward de Bono bu tekniği çukur kazma örneği ile açıklamıştır. Dikey düşünmeyi aynı çukurun daha derin kazılmasına, yanal düşünmeyi ise kazılacak yeni çukurlar bulmaya benzetmektedir. Yanal düşünme, bireylerin aynı olaylara farklı açılardan bakmalarını ve diğer bireylerden daha özgün fikirler üretmelerini gerektirmektedir. Yenilik sadece yeni ürünler icat etmek ya da daha önce ortaya atılmamış fikirler demek değildir. İlerlemek için aynı çukurun enine doğru kazılması gerekmektedir. Başka bir deyişle, yanal düşünme tekniği ile daha önceden icat edilen şeyler veya ortaya atılan fikirler geliştirilerek de yenilik yapılabilmektedir (<http://ozelogretim.blogcu.com>).

Yaratıcılığın teşvik edilmesinde ve yönetilmesinde, yöneticilere yaratıcılık sürecinin işleyişi hakkında doğru bilgilere sahip olma ve yaratıcılığın ortaya çıkabileceği bir ortam için gerekli koşulları öğrenme gibi görevler düşmektedir (Canal, 2017: 76). Bu noktada yöneticilerin uygulayabileceği örgütsel yaratıcılığı geliştirmekle ilgili diğer yöntemlerden bazıları aşağıda incelenmektedir.

Beyin Fırtınası Tekniği: Alex Faickney Osborn'un geliştirdiği bu tekniğin amacı bireylerin gizli kalmış yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaktır (Samen, 2008: 375). Beyin fırtınası ile çok sayıda fikir çok kısa bir zamanda elde edilebilmektedir. Algısal engellerden kaynaklanan fikirlere önyargıyla yaklaşma sebebiyle yaratıcı olunamadığı düşüncesine dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu doğrultuda tenkit ve yargılamaya hiç yer verilmemektedir (Çokhızlı, 2000: 53). Başka bir deyişle, fikirlerin doğru ya da yanlış, mantıklı veya saçma olması önemli olmamaktadır (Samen, 2008: 376; Canal, 2017: 72). Grup üyeleri, fikirlerini akıllarına gelen ilk şekliyle söylerler ve bu fikirler eleştirilmemekte ve doğrulukları tartışılmamaktadır.

Ayrıca grubun bütün üyelerinin fikirlerini paylaşmaları konusunda teşvik sağlanır. Üyelerden biri, fikirleri yazılı hale getirir ve bu iş için genellikle yazı tahtası kullanılır. Sorunlar için getirilen çözüm önerileri zor, basit, anlamsız veya mantıklı olması gibi kriterler dikkate alınarak değerlendirilir, oylamaya sunulur ve en son biri seçilerek çözüme ulaşılır (<https://www.kariyer.net>).

Beyin fırtınası tekniğinin en verimli ve sistemli şekilde uygulanabilmesi için bu tekniğin yaratıcısı olan Osborn şu önerilerde bulunmuştur:

- Oturumlar mümkün olduğunca kısa süreli tutulmalıdır, çünkü kısa zamanlı oturumların etkinliği çok daha fazladır. En etkin oturumlar 10 ile 15 dakika arasındadır. Hiçbir oturum bir saati geçmemeli, oturumlar sabah saatlerinde gerçekleştirilmelidir.

- Asıl sorun oturumdan önce kesinlikle açıklanmamalıdır. Eğer gerekliyse, konuyla ilgili genel bilgiler ya da referans materyalleri, grup üyelerine kısa bir şekilde sunulabilir.

- Sorun çok açık ve net olarak ifade edilmelidir.

- İnsanlar birbirleriyle kolayca iletişim kurabilecekleri küçük bir konferans masası etrafında toplanmalıdırlar.

- Eğer bir ürün tartışma konusu ise, o ürün referans olarak masada bulundurulmalıdır (Yozgat, 1999). Etkili bir beyin fırtınası için öncelikle, yaratıcı düşünce önündeki engeller kaldırılmalı ve beyin fırtınası yöntemi açıkça tanımlanmalıdır.

Öneri Geliştirme Sistemi: Yaratıcılık işletmelerde çeşitli alanlarda sorunları tanımlama ve çözme noktasında önemli bir araçtır. İşletmenin yenilik ve operasyonel iyileştirmeye yönelik olarak sürekli gelişmesi etkin bir fikir yönetimi ile mümkündür. Öneri sistemleri günümüzde zamandan ve maliyetten tasarruf, kalitede artış, yeni ürün ve süreç iyileştirmeleri gibi faydalar sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca öneri geliştirme sistemi, işletmelerde yaratıcı düşünme iklimi oluşmasında büyük katkı sağlayan, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttıran önemli bir araçtır. Etkin bir öneri geliştirme sistemi için kavramlar işgörelere mutlaka net bir şekilde anlatılmalıdır. Bu kapsamda yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturmak ve işgörenlerin motivasyonlarını da arttırıcı bir öneri geliştirme sistemi kurmak önemlidir. Öneri sistemlerini başarı ile kullanan işletmelere örnek olarak aşağıdakiler verilebilir.

•Ülker Grubu, 1990 yılından beri işgörenlerini Akıl Küpü adını verdikleri uygulama ile öneri sistemine dahil etmektedirler. İşgörenler kalite artışının sağlanması, verimlilik, müşteri şikayetleri gibi örgütün iyileştirilmesine yönelik her türlü öneriyi “Akıl Küpleri”ne atmaktadırlar. Atılan bu öneriler daha sonra değerlendirme kurullarında tartışılmaktadır. Önerilerin örgüte sağlayacağı katkıya göre işgörenler ödüllendirilmektedir (Yavuz, 2014).

•2003 yılında Boyner Grubundaki işgörenlerin önerileriyle T-Box markası oluşturulmuştur (Yavuz, 2014).

•Borusan Lojistik’te, 2006 yılında tüm işgörenlerin öneri sistemine dahil olmaları için online öneri sistemi oluşturulmuştur. Her yıl öneriler değerlendirildikten sonra, Voice of Customer komitesi en başarılı müşteri odaklı öneriyi belirlemektedir ve o öneri ödüllendirilmektedir. Ayrıca her yıl önerisi Altı Sigma projesi haline gelen işgörenler onur plaketi ve fikir sahibi rozeti almaktadırlar (Yavuz, 2014).

•2007’de BSH İmalat Sistemlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için Yeni Öneri Sistemini uygulamaya koyan çamaşır makinası fabrikaları Top Idea Takımının, çamaşır makinası fabrikası içinde oluşturulan Cafe Idea yardımıyla bütün işgörenler tavsiyelerini bilgisayarlarla iletmeye başlamıştır. Yeni geliştirilen Öneri Yazılım Programı sayesinde çevrimiçi öneri sunumları, çevrimiçi öneri değerlendirmesi ve özel tavsiye hesapları yönetimi aynı çatıda birleştirilmiştir. Böylece işgörenlerin daha hızlıca tavsiye sunmaları ve tavsiyelerin hızlı bir şekilde değerlendirilmeleri sağlanmıştır (<https://www.bsh-group.com/tr/?id=122>).

•2012 yılında BASF şirketi, dünya çapında çalışan işgörenlerinin sunduğu otuzsekiz bin öneriden yaklaşık yirmi binini uygulamaya almış ve elli milyon Euro üzerinde tasarruf elde etmiştir. Ayrıca fikirlerin projelendirilme sürecinde, öneride bulunanların yaratıcılıklarını, toplam dört milyon Euro üzerinde ikramiye ile ödüllendirmiştir (Bayar, 2017).

Sinektik Tekniği: Endüstri örgütlerinin karşılaştığı sorunlar için yaratıcı çözümler bulmak amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Yaratıcı bireylerin bilmeden kullandıkları yöntemlerin araştırılması sonucu Gordon (1961) tarafından bulunan sinektik tekniği, birbiriyle alakasız ve farklı konuların arasında bağlantı kurulması olarak tanımlanabilir. Yaratıcı düşünme tekniklerinden biri olan sinektik tekniğinde, düşünceler başka ortamlara veya olgulara benzetilerek metaforlar ve analogiler

kullanılmaktadır. Bu metaforlar ve analogiler sayesinde alışılmadık sorunlar daha tanıdık hale getirilerek yaratıcı çözümler elde edilmeye çalışılır (Kaplan ve Ercan, 2011: 769). Joyce, Weil ve Showers (1992) yaratıcılık sürecinin bir sır olmadığını, günlük yaşamımızda yaratıcılığın önemli olduğunu, yaratıcılık süreçlerinin her alanda aynı olduğunu ve bireylerin yaratıcılıklarının geliştirilebilir olduğunu ileri sürerek sinektik tekniğinin temel varsayımlarını belirtmişlerdir.

Bu yaklaşım özellikle yenilik sürecinde işletmelere katkıda bulunmaktadır. Beyin fırtınasından daha karmaşık bir teknik olup, tenkit etmeye ve daha üst düzey uzmanlığa izin vermektedir, ancak yaratıcılık sürecini tehlikeye atacak ego ihtiyacına izin verilmemektedir. Beyin fırtınasında olduğu gibi grup amaçları konulmakta ve böylece katılımcıların yakın ilişki kurma ihtiyacını tatmin etmelerine imkan tanınmaktadır. Sinektik sürecinde grup, sorunu olan bir müşteri ile çalışır ve müşteriye gruba girdi sağlaması konusunda geniş fırsatlar tanınır. Lider, daha çok kolaylaştırıcı ve kayıt edici bir işleve sahiptir (Çokhızlı, 2000: 54-55). Burada sorunla alakasız görünen bilgiler, aslında sezgilerin kullanılması ve ilişkiler kurulması ile işe yarar bilgiler haline getirilmektedir. Sonuç olarak yaratıcı düşünmenin sınırlarının aşılması yönünde önemli bir adım atılmış olur (Canal, 2017: 75).

Gordon Tekniği: Bu teknik William John Gordon tarafından geliştirilmiştir. Beyin fırtınası tekniğine benzemektedir ancak Gordon tekniğinde sorun çözme grubunda, oturum liderinden başka kimse gerçek sorunun ne olduğunu bilmemektedir. Grup üyelerine sorunun içeriği hakkında bilgi verilmemesinin sebebi, hızlı karar vermelerini ve hemen çözüme ulaşmalarını engellemek ve analitik düşüncelerin yaratıcı düşüncüyü engellemesinin önüne geçmektir. Teknikte sezgi gücü ve ileriye görme yeteneği önemli rol oynamaktadır. Ayrıca fikirlerin akımı sırasında gerçek sorunla bağdaştırılması esastır (Çokhızlı, 2000: 54; Canal, 2017: 72). Gordon tekniğini kullanan bireyler, beyin fırtınası tekniğinin yüzeysel ve yenilik yaratmaktan uzak olduğunu ve ayrıca sorunlara yapay çözümler getirdiğini öne sürmektedirler. Ayrıca beyin fırtınasında grup üyelerinin sorunu çözdükleri düşüncesine erken kapıldıklarını iddia etmektedirler. Bu düşünceye göre, grup üyelerinin yaratıcı yeteneklerinin kendilerini tatmin etmesi, yarattıkları fikirlerle yetinmelerine neden olacağı için gerçek yaratıcı çözümler elde etmelerini engellemektedir. Gordon tekniğinde ise herhangi bir sorun için en iyi çözüm diye bir beklenti yoktur. Oturum lideri tarafından sorun çok geniş kapsamlı ele alınır ve

giderek bu alan daraltılmaya çalışılır. Ancak sorunun ne olduğu tam olarak açıklanmaz (www.giv.org.tr).

Altı Şapkalı Düşünme Tekniği: Yanal düşünmeyle yakından ilişkili olan 6 şapkalı düşünme yöntemi E.D. Bono tarafından ortaya konmuştur. Her bir şapka olaylara farklı açılardan bakılmasını ifade etmektedir (Canal, 2017: 73). Tekniğin özünde, fikirleri temsil eden altı farklı renkteki şapkaların takılarak fikirlerin ortaya konulmasıyla farklı yaklaşım biçimlerinin tanımlanması ve yaratıcılığın geliştirilmesi yatmaktadır. Bu yaklaşımın nasıl kullanıldığı öğretildiği zaman, işgörenlerin toplantılarda ve takım çalışmalarında bu yöntemleri kullanarak daha verimli ve üretken oldukları görülmektedir. Bu teknikte amaç düşünme işlemini sadeleştirmek ve sadece tek bir şeye odaklanmayı sağlamaktır. Bu sayede mantık, duygular veya yaratıcılık unsurlarının tamamının aynı zamanda göz önüne alınması yerine her birini ayrı zamanlarda dikkate alma imkanı bulunur. O an hangi düşünce gerekiyorsa o düşünceye geçiş imkanı sağlamaktadır. Bu şapkalar bir bakıma kısa talimatlardır. Bu teknik, herhangi bir konuya ilişkin dağınık düşüncelerin belli bir sistem içinde toplanmasını sağlamaktadır. Zaman kaybı ihtimalinin önüne geçerek, karar verme sürecini hızlandırır. Düşünme sürecine odaklanılarak düşünceler geliştirilmiş olur. Hem yatay hem de dikey düşünmeyi sağladığı için yaratıcılığı desteklemektedir. Her bir şapka iletişimi güçlendirir ve tartışmaların oluşmasını da engellemektedir (<https://www.iienstitu.com/blog>).

6 şapkalı düşünme yönteminde altı renkte şapka mevcuttur. Bu şapkaların işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- *Beyaz Şapka:* Beyaz şapka, kullanılabilir verinin üzerine yoğunlaşmakta yani kesin bilgileri temsil etmektedir. Bilgi dağarcığında mevcut olan boşluklar tespit edilerek bu boşluklar doldurulmaya çalışılır. Hangi bilgilere sahip olunduğu, nelerin bilinmediği, ihtiyaç duyulan bilgilere nasıl ulaşılabileceği bu aşamada değerlendirilir. Başka bir deyişle geçmişte olanlar gelecekte kullanmak amacıyla değerlendirilmektedir.

- *Sarı Şapka:* Sarı şapka umutlu, iyimser bir bakış açısıyla faydalı ve değerli fikirlerin araştırıldığı bir aşamadır. Herhangi bir sorunun olumlu yönleri avantajları ele alınır. Bu düşünce yapısı yapıcı ve üretici olmaya dayanmaktadır.

- *Kırmızı Şapka:* Kırmızı şapka takıldığı zaman, sorunlara sezgiler ve duygular kullanılarak yaklaşılmaktadır. Bu renk şapka duyguları ve tutkuları çağrıştırmakta ve temsil etmektedir. Diğer bireylerin nasıl tepki vereceği tahmin edilmeye çalışılır.

Fikirlerin ifade edilmesinde daha çok korku, öfke, kuşku, heyecan, hırs, kıskançlık ya da sevgi gibi duygular belirgin olmaktadır.

- Yeşil Şapka*: Yeni fikirleri temsil etmektedir. Alternatif düşüncelerin ve sorunlar karşısında yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu şapka düşüncenin ne olduğuyla değil özgün olmasıyla ilgilenir. Herkesin fikirlerini söylemesi önemlidir.

- Siyah şapka*: Siyah şapkayla o konunun bütün olumsuz noktalarına bakılmaktadır. Olaylara eleştirel yaklaşılmasını sağlayarak, tehlikelere dikkat çekmekte ve herhangi bir şeyin neden yapılmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylece zararlı şeylerin yapılmasını engellemiş olur.

- Mavi Şapka*: Genellikle toplantı yöneticilerinin taktığı şapka olma özelliği taşır. Süreç kontrolü sağlayarak düşünme sürecinin düzenlenmesi ile ilgilenir. Durum analizinin yapıldığı, başlangıç, şuan ve gelecekle ilgili soruların sorulduğu, fikrin olgunlaştığı son aşamadır (<https://ustunzekalilar.org/tr>).

Nominal Grup Tekniği: Beyin fırtınası her grup üyesinin aktif katılımını sağlamaya çalışır. Ancak, grup sürecinde herkesin aktif olmasını sağlamak yine de çok güçtür. Nominal grup tekniği Andre L. Delbecq ve Andrew H. Van de Ven tarafından grubun uygu konusundaki baskısını azaltmak ve üye katılımını genişletmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu teknik karar alma sürecinde bireylerarası iletişimi ve tartışmaları yasaklar. Zaten nominal kavramı bunu ifade etmektedir. Burada üyeler grubun çözmek zorunda olduğu bir sorun veya bir karar ile karşı karşıyadırlar. Üyeler tıpkı geleneksel komite toplantılarında olduğu gibi fiziksel olarak yer alırlar. Ancak her üye bağımsız olarak hareket etmek durumundadır (Özkalp, 1991: 314).

Üretilen görüşler, eşit katılım ve eşit söz verme sağlanarak, önem dereceleri dikkate alınarak sıralanır. Fazla iletişim olmayan takımlarda bu tekniğin uygulanması daha etkili olmaktadır. Bu tekniğin amacı takım üyeleri arasında görüş birliği sağlamaktır. Uygulama aşamaları ise şu şekildedir: Öncelikle üretilen fikirler listelenir ve her bir fikir numara veya harf verilerek kodlanır. Gruptaki üyeler tek tek diğer fikirleri puanlar. Daha sonra her bir fikrin aldığı puanlar toplanarak hesaplanır. Son olarak da fikirler aldıkları toplam puanlara göre büyükten küçüğe sıralanır (Vardar, 2012: 34).

Nominal grup tekniği katılımcıların fikirlerini dengelemede ve karar alma sürecinde çok güçlü bir yöntemdir. Bu tekniğin en önemli avantajı grubun resmi bir

biçimde bir araya gelmesini sağlarken, bireylerin bağımsız olarak düşüncelerini ve karar vermelerini engellememesidir (Özkalp, 1991: 315).

Delphi Tekniği: Delphi tekniği, gelecekle ilgili uzun dönemli öngörü yöntemlerinden biridir. Grup halinde düşünmeyi ve grupça karar almayı esas almaktadır.

Delphi çalışması genelde 30 civarında iyi seçilmiş, ilgili konularda derin deneyimleri olan katılımcılarla yürütülür. Bu teknik aşağıdaki şekilde uygulanır: (Yozgat, 1999: 459).

- Birinci aşama konunun seçimi ve bu konu ile ilgili soru listelerinin dikkatli bir biçimde hazırlanmasıdır. Konu ile ilgili uzmanlar ve ilgililer saptanarak kendilerine soru listeleri gönderilir. Bu uzmanlar artık sorun çözme grubunu oluştururlar.

- İkinci aşamada bu üyelere bu formu belirli bir süre içerisinde, bağımsız olarak doldurmaları ve bir merkeze göndermeleri istenir.

- Üyelerin gönderdikleri bu anketler merkezde toplanarak incelenir ve analiz edilir. Her sorunun istatistiksel işlemleri yapılır, ortalamalar tespit edilir. Böylece üçüncü aşama tamamlanmış olur.

- Dördüncü aşama elde edilen sonuçların tekrar üyelere gönderilmesi aşamasıdır. Üyeler bunları inceleyerek sorulara başkalarının verdikleri değerleri karşılaştırır ve bir ölçüde onlardan geri bildirim alır.

- Beşinci aşamada üyelere tekrar bir anket formu gönderilir. Bu form birincisinin aynısı veya birinci anketin sonuçlarına göre onun modifiye olmuş bir biçimi olabilir. Tekrar üyelere eldeki sonuçlara göre çözümler istenir. Birinci anketten elde edilen sonuçlara göre üyeler yeni çözümler veya fikirlerle bunu doldurarak tekrar merkeze gönderirler. Böylece beşinci aşama tamamlanmış olur. Bu bilgilerde merkezde tekrar istatistiksel olarak incelenir, tabulasyon işlemine tabii tutulur ve sonuçlar tekrar üyelere gönderilir. Bu süreç üyeler arasında konu hakkında tam anlamıyla fikir birliği oluşana kadar tekrarlanır (Özkalp, 1991: 317).

Delphi yönteminin, gruba katılanların birbirlerinden uzak olmaları, tekrar edilmesi gerektiğinde zaman kaybedilmesi, girdiye ihtiyaç duyulduğunda yeterli işgörenin bulunamaması, öngörülerin bazılarının anlaşılabilir olması ve panel harcamasının çok olması gibi bazı dezavantajları söz konusudur.

Yeni fikir yaratma sürecindeki Delphi yönteminin değeri uzlaşma aramada ortaya çıkan etkileşim ve tartışmada yatmaktadır. Son uzlaşma tahmini değer yüklü olabilir, ama genelde değildir. Bu maceraya giren işletme için değeri olan nihai üründen ziyade bir süreçtir.

Delphi alıştırmalarını yönetmek işletmeye işletme dışındaki geniş bir uzmanlar yelpazesinin görüşlerini duymanın fırsatını vermektedir. Delphi paneli tarafından gösterilen görüşler direkt olarak işletmenin gelecekte karşılaşabilecek ortamıyla bağdaştırılır. Uzmanlar genelde işletme yöneticilerinden farklı eğitim ve deneyime sahiptirler ve işletme içindeki konu ve kültürle ilişkileri yoktur (Yozgat, 1999).

Yaratıcılık, mevcut algı kalıplarından çıkmayı gerektirir. Aktif ve kendi kendini düzenleyen bilgi sistemi şeklinde çalışan insan beyninde, bilgiler kendi kendini diziler ve kalıplar şeklinde düzenlemektedir. De Bono'ya göre, yeni fikirlerin çoğunlukla şans, yanlışlık ya da rastlantı sonucu ortaya çıkmasının sebebi de budur. Tüm bu olayların kendiliğinden olmasını beklemek yerine, yaratıcılık süreci bilerek kullanılmaya başlanmalıdır.

Yaratıcı düşünce teknikleri bu amaçla geliştirilmiştir. (Çokhızlı, 2000: 19). De Bono (1996) gibi bazı uzmanlar da yaratıcı düşünce için teknikler geliştirmişlerdir. Ancak geliştirilen teknikler çok sayıda olmakla birlikte üç basit prensibe dayanmaktadır: dikkat, kaçış ve hareket (Çokhızlı, 2000: 20). Bu teknikler Tablo 3'de özetlenmektedir (Plsek, 1998: 67).

Bu teknikler yaratıcı düşünceleri ortaya çıkarsalar da yaratıcılığın sadece grup çalışmalarında ortaya çıktığını ileri sürmek mümkün değildir.

Öncelikle, tüm grup üyelerinin bir fikir üzerinde ortak düşündükleri durumlarda, alternatif düşünceler göz ardı edilebilmektedir.

İkinci olarak, belirli bir konu üzerinde beyin fırtınası uygulanırken, o konuda uzman olan kişiler diğer üyelerce alaya alınmamak ya da rencide edilmemek için, konuyla ilgili bilgilerini saklayabilmektedirler.

Üçüncü olarak, orta ya da alt kademe yöneticiler, yüksek kademe yöneticilerle katıldıkları beyin fırtınası gruplarında düşüncelerini rahatlıkla ve serbestçe açıklayamayabilirler. Ayrıca, topluluğa uyum psikolojisi ilginç ve özgün fikirlerin açıklanmasına engel olabilmektedir (Yozgat, 1999).

Tablo 3
Yaratıcı Düşünce Teknikleri

Teknik	Tanım
Bir Başkası Olma	Diğer insanlar, görevler ve hatta hayvanlar listelenir ve her birinin düşünülen konu üzerine ne gibi yaklaşım ve iç görüşler sunacağı üzerinde durulur.
Element	Mevcut koşulların manzarası üzerinde odaklanılır. Bu manzara içindeki unsurlar listelenir (listelenen unsurlar ne kadar sıradan olursa o kadar iyidir). Bu listelenen unsurlar sistematik olarak değiştirilerek veya ikame edilerek orijinal ve kullanışlı durumlar kavranmaya çalışılır.
Morfolojik Analiz	Diğer yaratıcı tekniklere bağlı olarak kullanılır, örneğin kavram yelpazesi ile üretilmiş yeni fikirler bir araya getirilerek çok sayıda yaratıcı senaryolar geliştirilir. Daha önce üretilen fikirler bilinçli ya da rassal olarak seçilir.
Amaç Hiyerarşisi	Problem, fırsat ya da üzerinde durulan bir konu ifade edilir. Ardından, “Niçin bu konuyla ilgileniyoruz?”, “Amacımız ne?” gibi sorular sorarak çeşitli amaçlar tanımlanır. Elde edilen bu amaçlar rasyonel bir şekilde düzenlenir, örneğin büyükten küçüğe, stratejiden operasyonele gibi koşula en uygun şekilde sıralama gerçekleştirilir. Elde edilen bu amaçlar hiyerarşisi yaratıcı alternatifler üretmek için başlangıç noktası olarak ele alınır ve amaca ulaşılmaya çalışılır.
Kelime Oyunu	Amaç hiyerarşisinde olduğu gibi problem, fırsat ya da üzerinde durulan konu tanımlanır. Bu tanım içinden anahtar kelimeler işaretlenir ve rastgele iki kelime bir araya getirmek için seçilir. Eğer iki kelime bir arada anlamsız gözüktüyorsa devam edilebilir. Seçilen bu kelime çifti üzerinde düşünülmesi sonucu ortaya çıkan değerlendirmeler mevcut durum üzerinde uygulanır. Kelime oyununun bir diğer şekli ise, bu anahtar kelimelere eş ya da zıt anlamlı kelimeler ilave edilmesidir.
Benzerlikler (Analogies)	Başka durumlarla ilgili kavram, yaklaşım ve fikirler üzerinde çalışarak koşullara adapte edilir. Benzer koşullar rasgele veya bilinçli olarak seçilir. Zaman zaman başka bir ortam uzaktan seyredildiği gibi bir başkası gibi düşünölmeye çalışılır.
Cinematics	Konu ile ilgili çeşitli fotoğraflar seçilir, oynanan rol canlandırılır, hayal edilir veya gerçekten mekân ziyaret edilir. Yavaş bir şekilde sahne keşfedilmeye çalışılır ve neler olup bittiği tartışılır. Böylece problemle ilgili daha önce fark edilmeyen konular üzerinde çalışılır.
Tersine çevirme	Yalnızca bir yönden düşünölmeye alışılmış şeyler tanımlanır (örneğin, her zaman kârlar arttırılmaya, maliyetler ise düşürölmeye çalışılır). “Ne olur?” sorusu sorularak geçici bir şekilde mevcut yön tersine çevrilir. Bu soruya yönelik çeşitli cevaplar aranır ve bunlardan hareketle mevcut durumla ilgili yeni düşönceler kavranmaya çalışılır.

Kaynak: Plsek, 1998: 67.

2.9. ÖRGÜTSEL YARATICILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

ÖY ile ilişkili olan, yenilik, liderin duygusal zekası, iş stresi ve motivasyon gibi kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.9.1. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik

Literatürde yenilik ve yaratıcılık kavramları aynı anlama gelecek şekilde ve çok sık birbirleri yerine kullanılmaktadır. Yaratıcılıkla ilgili araştırmalarıyla tanınmış olan Amabile, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayırmış ve yaratıcılığı herhangi bir alanda yeni ve faydalı düşüncelerin ortaya konması, yenilik kavramını üretilen bu düşüncelerin örgüt içinde uygulanması olarak tanımlamıştır (Amabile vd., 1996: 1155).

Yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması gibi kavramların kullanılması, daha önceden yapılmış olan yaratıcılık tanımları ile benzerlik göstermesine neden olmaktadır. Farklılaştığı nokta ise yeniliklerin somut durumları ifade etmeleri ve üretilen fikirlerin uygulanması sonucu ortaya çıkmalarıdır. Ortaya koyulan yenilik ise teknolojik veya teknik nedenlere bağlı olabildiği gibi bilişsel olarak fikirleri bir araya getirerek elde edilen bütünün ortaya çıkardığı yeni alet ya da aygıt da olabilmektedir (Yeloğlu, 2007: 148).

Yaratıcılık yaptığı resmin yarısını tamamlamış bir ressamın veya bilim adamının hayali sonucu meydana gelen süreç şeklinde tanımlanabilir. Duran ve Saraçoğlu (2009: 60)'na göre yenilik, yaratıcı düşüncelerle ilgili çalışmalar yapabilme yeteneğine ve birbirini tamamlayan becerilere sahip olan kişilerin çaba göstermelerini gerekli kılan zorlu bir iştir.

Yaratıcılık yeni düşünceler üretebilme yeteneği olarak ele alınırken, yenilik yaratıcılık sonucunda yeni düşüncelerin ticari değer kazanması sürecidir yani yaratıcılığın eyleme dönüştürülmesidir (Yılmaz ve İraz, 2013). Yaratıcılık bir konuda var olan durumların geliştirilmesi ve yenilik yaratabilmesi sebebiyle kullanılır. Yenilik ise gelişimle ve değişimle ilgili bir kavramdır. Değişim yeniliklerin oluşmasını, gelişme ise bu yeni şeylerin gerçekleştiğini göstermektedir.

Yaratıcılık yeni bir şey oluşturan zorunlu bir eylemdir, yenilik yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Yaratıcılık alışılmış ve yozlaşan fikirleri reddetmektedir.

Ancak yenilik için yaratıcı bir düşünce gerekmesine rağmen bütün yaratıcı düşünceler yenilik yaratmamaktadır (Yahyagil, 2001). Yaratıcılıkta yeni fikirler, ürünler veya hizmetler yaratılır, yenilik sürecinde ise mevcut olan süreçler veya ürünlerin biçimlendirilmesi söz konusudur.

Yaratıcılık hem örgütte hem de örgüt dışında ortaya çıkabilecek bireysel bir süreçken, yenilik; işgörenlerin yaratıcılıklarının harekete geçirilmesini ve yönetilmesini gerektiren örgüt faaliyetlerinin bütününden meydana gelmektedir (Griffing, 1990: 424). Bir örgütün yeni fikirlerden tam anlamıyla yararlanabilmeleri yenilikçi ve yaratıcı olan işgörelere sahip olmalarına bağılı olmaktadır.

Yaratıcı fikirler yenilik olarak uygulamaya dönüştürülmediğı sürece örgüt etkililiğine bir katkısı olamayacaktır. Bu sebeple örgütler yaratıcılığı yönetirken hem yenilik yapmalı hem de yeni şeyler üretmelidirler. Yaratıcılık yönetimi için ise en önemli olan adım değışik ve farklı bakış açıları oluşturmak ve bu bakış açılarını örgüt düzeyinde uygulanabilecek biçime dönüşmesini sağlamaktır (Balay vd., 2015: 443).

2.9.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Liderin Duygusal Zekası

ÖY sürecinde liderin duygusal zekasının yüksek olması önemlidir. Duygusal zeka; birey kontrolü, bireyin kendini motive edebilmesi, diğler bireyleri ve onların iç dünyalarını anlama ve onlarla olan ilişkilerini yönlendirme becerilerinin karışımı olarak ele alınabilir.

Duygusal zeka sayesinde bireylerin, hem kendi hem de başkalarının duygularını, hislerini, düşüncelerini ve eylemlerinin nedenlerini anlayabilmeleri, açıklayabilmeleri ve yönetebilmeleri mümkündür (McPhail, 2004: 2). Günümüzün yönetim anlayışında da örgüt bireylerinin duygularını yönetebilmek oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin işgörelere duygularını anlamaya yönelik çabaları, onların yaratıcılıklarını etkilemektedir (Oldham ve Cummings, 1996).

Yapılan araştırmalarda, duygusal zeka kavramının işe yönelik sonuçları ve kişilerin aralarındaki ilişkilerine etki ederek iş performansını direkt olarak etkilediğı bulunmuştur (Day ve Carroll, 2004: 1444).

Duygusal zeka kişilerin yaratıcılıklarının artması ve sürdürülmesinde etkili bir unsurdur. Duygular, hafıza ve fikirler aracılığıyla güçlendirilip pozitif fikirlerin sayısını artırarak yaratıcılığı etkilemektedir.

Literatürde duygusal zeka ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulayan çalışmaların yanında bu görüşü desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır (Büyükşalvarcı ve Gündoğan, 2018). Zhou ve George'a (2001: 549) göre duygusal zeka, lider davranışlarında yaratıcılığı artırma anlamında önemli rol oynamaktadır. Çünkü liderlerin başarısı üzerinde etkili olan önemli bir beceri ve yetenek unsuru olarak değerlendirilebilir. Duygusal zekası yüksek bireylerin iş performansları ve liderlik yetenekleri daha fazladır.

Yaratıcılık bir süreçtir ancak yaratıcı çıktılar yaratıcılık sürecinin sonunda değil herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle duygusal zeka yaratıcılık sürecinin her aşamasında yaratıcılığı geliştiren ve süreci kolaylaştıran bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu noktada örgütlerin yapması gereken ya duygusal zekası yüksek olan liderleri işe almak ya da bünyelerinde bulunan liderlerin duygusal zekalarının gelişmesine yardım ederek örgüt yaratıcılığını artırmaya çalışmaktır.

2.9.3. Örgütsel Yaratıcılık ve İş Stresi

Stres kaynakları bireyler üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu etkilere göre iki tür stres olduğu söylenebilir. İlki bireylerin bedenlerinde olumlu etkiler yaratan olumlu stresken, ikincisi bireylerin bedenlerine pek çok zarar veren olumsuz strestir. Terfi etmek olumlu strese; hasta olmak, işini kaybetmek gibi olaylar ise olumsuz stres yaşanmasına verilebilecek örneklerdendir. Olumlu stres, bireylere başarı ve iş tatmini sağlamakta, olumsuz stres ise işgücü devir hızının ve devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır (Schuler, 1982: 16).

İş stresi işgörenler açısından çoğu zaman rahatsız edici sonuçlar yaratmasına rağmen, stresin işgörenlerin performanslarını olumlu etkileyen, farklı etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir (Çolak, 2017: 800). Bu nedenle, geleneksel iş çevresinde stres her ne kadar verimliliği azaltan bir unsur olarak algılansa da günümüz yöneticileri stresin gerekli bir unsur olduğunun farkındadırlar (Byrd, 2009: 13).

Bir örgüt içerisinde, aşırı iş yükü, zaman baskısı, kaza riskinin yüksek olması, iyi olmayan fiziksel çalışma koşulları, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları, çok az sorumluluk verilmesi, kararlara katılım hakkının verilmemesi, yetersiz iletişim, belirsiz durumlar, yönetici, ast ve üst ilişkilerinin zayıf olması, üyeler arasında

yaşanan anlaşmazlıklar, terfide yaşanan adaletsizlikler, işgörenin kendini fazlalıklmış gibi görmesi, iş güvenliğinin zayıf olması gibi birçok stres kaynağı bulunabilir.

Stresle başa çıkabilmek için, stres eşliğini ideal seviyede tutabilmek önemlidir. İdeal stres seviyesi sağlandığında, işgörenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve yaratıcılıkları artabilecektir (Çolak, 2017: 810). Stres seviyesi ideal olan örgütlerde işgörenler yaratıcılıklarını daha iyi kullanmakta, sorumluluk almakta, yeni fikirler yaratmakta ve sorunlar için çözümler önerebilmektedirler.

Stresin ideal düzeyin altına düşmesi veya çok yükselmesi işgörenlerin yeni stratejiler geliştirebilmelerini, önerilerde bulunmalarını, sorumluluk almalarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İdeal seviyedeki stres, işgörelere heyecan katarak gelişmelerine katkıda bulunmakta ve farklı düşünceler oluşturmalarına olanak sağlamaktadır. İşgörelere yaratıcı bir gerilim ortamı sağlanmalıdır. Yaratıcı gerilim ise olumlu stres yaratıldığı zaman oluşmaktadır ve oluşmadığı takdirde yüksek performans gösterilmesi çok da mümkün olmamaktadır.

Far ve Ford'un (1990) iş stresi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, stresin yaratıcılığı azaltıcı etkisinin olduğunu, stres içinde olan işgörelerin geleneksel yöntemlere başvurduğunu ve yaratıcı faaliyetlerden uzak durduklarını tespit etmişlerdir. Ahmadi, Iranian ve Parsanejad'ın (2012) araştırmasında ise, ÖY ve iş stresi arasında olumsuz olan anlamlı ilişki söz konusudur. Başka bir deyişle, yaratıcılığın yüksek olması örgütsel stresi azaltmaktadır.

2.9.4. Örgütsel Yaratıcılık ve Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme kısaca, bir örgüte karşı aidiyet algısı şeklinde tanımlanabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989:34). Örgütsel özdeşleşme düzeyi örgüt üyelerinin örgüte ne kadar bağlı olduklarını göstermektedir. Birey benliğinde örgüte üye olması önemli bir yere sahipse ve diğer sosyal gruplara dahil olmasından daha önemli bir konumdaysa o bireyin örgütle yüksek derecede özdeşleştiği söylenebilir.

İşgörelere örgütleriyle kendilerini özdeşleştirdiklerinde, örgütün özelliklerini benimseyerek kendi sahip oldukları özelliklermiş gibi görürler ve örgüt amaçlarını içselleştirirler. Örgütle özdeşleşen işgörelere örgüt kimliğine yararlı çıktılara

ulaşmak için çabalarlar. İşletme için zararlı olacak tutum ve davranışlardan kaçınırlar.

Yaratıcılık ve örgütsel özdeşleşme birbirlerini destekleyen kavramlardır. Carmeli vd. (2006)'ne göre özdeşleşme birey yaratıcılığını etkileyen faktörlerden biridir ve örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışlarını artırmaktadır. Aynı şekilde, yaratıcılık düzeyi yüksek olan bireylerin de belirli bir örgütle özdeşleşme düzeyi artabilmektedir.

Bireylerin sosyal bir grupla özdeşleşmesi, grup lehine daha çok çalışmalarına ve daha fazla çıktı elde etmek için uğraşmalarına neden olabilmektedir. Böylece özdeşleşme, bireylerin yaratıcı düşünmelerini ve yeni ve faydalı fikirler üretmelerini tetikleyebilmektedir (Cohen, Carmeli ve Waldman, 2009). Rotondi ise (1975) ise örgütsel özdeşleşmenin yaratıcılığı azaltıcı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

2.9.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Motivasyon

Bireylerin, yaratıcılığının gelişmesi ve etkili bir şekilde yönltilmesinde motivasyonun rolü büyüktür (Friedman, 2002: 53). Motivasyon bireyin herhangi bir davranışı yapma eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Örgütte yer alan bir işgören herhangi bir amaç için harekete geçmede bir güdüye sahip değilse ve ilham hissi yoksa bu durum işgörenin motivasyonun düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Amabile (1998: 14-16) yaratıcılığı oluşturan üç bileşenden en çok motivasyon kavramına dikkat çekerek uzmanlığın oluşması ve yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesinde motivasyonun önemli etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

Motivasyonun bireye ilham veren ve yaratıcı yeteneklerini uyaran her şey olduğu söylenebilir. Yaratıcı bireyler diğer insanların önemsemediği şeyleri inceleyen, yeni şeyler bulmaya istekli bireylerdir. Bunlar ise motivasyon ile gerçekleşebilir. Yaratıcılık daha çok zihinsel süreçlerle ilgilidir. Bu sebeple bireyin iç ve dış dünyayı algılama biçimi yaratıcılık için dışsal motivasyondan çok daha fazla etkili olmaktadır.

Literatüre bakıldığında Burleson'a (2005) göre içsel motivasyon yaratıcılık için temel unsurdur ve yüksek düzeyde öğrenmeyi ve yaratıcılığı mümkün kılar. İçsel motivasyonda birey ilgisini çeken veya hoşlandığı şeyleri yaparak motivasyon elde etmektedir.

Ayrıca içsel motivasyonda işgörenler kendi çıkarlarını koruyarak doyum elde etmek amacıyla harekete geçerlerken, dışsal motivasyonda ödül elde etmek veya cezalardan kurtulabilmek için harekete geçerler. Başka bir deyişle, işgörenlerin içsel motivasyonu yüksek olduğunda dış baskılar veya maddi ödüllerden ziyade eğlenmek veya işleriyle ilgili mücadele etmek istedikleri için harekete geçmektedirler.

İçsel motivasyondaki bu doğal motivasyonel eğilim sosyal, bilişsel ve fiziksel gelişim için de ciddi bir faktördür (Ryan ve Deci, 2000: 69). Amabile vd. (2005)'nin çalışmasına göre olumsuz ve olumlu duygulanım yaratıcılık üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerdeki motivasyon eksikliği onları yaratıcılıktan alıkoymaktadır. Zorlamalar, baskılar ve talimatlarla bireyin motivasyonu düşmektedir ve bu tarz tutum ve davranışlar yaratıcılıklarını göstermelerine engel olmaktadır.

Birey veya örgüt bazında olsun yaratıcılıkla ilgili çalışmalarda bireylere kendilerini özel hissettirmek, morallerini yükseltmek, ara sıra yapılan işten kaçmalara müsamaha göstermek, kuralları hafifletmek, planlanmayan molalara izin vermek, yemekli toplantılar düzenlemek, işgörenin özgüvenini yükseltmek gibi eylemler işgörenlerin heyecanlarını artırmalarına ve motivasyon artışıyla yaratıcılıklarını göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Ayden ve İşgüzar, 2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bu bölümde, öncelikle yenilik/inovasyon kavramı ve özellikleri, yenilik çeşitleri ve stratejileri hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra yeniliği destekleyen ve engelleyen faktörlerin neler olduğu ele alınmaktadır. Son olarak da çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan YİD kavramının tanımı yapılarak, YİD'nın önemi ve YİD'ni etkileyen faktörler ile yenilikçi iş sürecinin aşamaları üzerinde durulmaktadır.

3.1.YENİLİK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE YENİLİĞİN FAYDALARI

Yenilik kavramı ilk kez, Joseph Schumpeter tarafından 1911'de yazılan ve 1934'te İngilizce'ye çevrilen kitapta kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanmıştır. İşletme disiplinde yenilik kavramını inceleyen ilk çalışma, 1969 yılında Muse ve Kegerreis tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, yeni ürünler ile Ar-Ge çalışmalarının, işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki başarısına etkisini incelemişler ve yenilik kavramını yeni ürünler geliştirme olarak ele almışlardır (Muse ve Kegerreis, 1969). Yenilik kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarının birbirleri ile benzer nitelikte olduğu bazılarının ise kavramın farklı noktalarına ağırlık verdiği görülmektedir.

Damanpour (1987: 676)'a göre yenilik, bir örgütün çevre şartlarına uyum sağlamasını kolaylaştırmak için yapılarında, çıktılarında veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracıdır.

Drucker (1985: 30-31) yenilik kavramını, herhangi bir işletmede bir arada çalışan, değişik bilgileri ve farklı yetenekleri olan insanların etkili/verimli olmasını sağlamak amacıyla bu kişilere yeni olan kaynaklar sağlamak ya da mevcuttaki kaynaklardan yararlanma potansiyellerini artırmak suretiyle zenginlik üretilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Drucker, yeniliği girişimciliğin özel bir aracı olarak görmekte ve zenginlik yaratmak amacıyla yeni kapasiteler oluşturan kaynakları sunan bir eylem olarak görmektedir.

Kanter (2006)'a göre yenilik, yeni sorun çözümlene düşüncesinin kullanıma sunulmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, yeni bütçe sistemi kurulması, yeniden örgüt yapısı kurulması, örgüt içinde iletişim sistemlerinin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmetlerin bir arada toplanması gibi uygulamaların her biri yenilik olarak düşünülebilir.

Başka bir tanıma göre yenilik, bilginin ya da herhangi bir fikrin pazara sunulup veya satışları artırıp, maliyetleri azaltarak ve karın artırılarak ticarileştirilmesi, uygulanması, ürünlere, hizmetlere ve süreçlere dönüştürülmesini veya var olan ürünlerin, sistemlerin ve kaynakların değiştirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Schermerhorn, 2007: 332).

Birkinshaw ve arkadaşlarına göre yenilik, örgütsel değişimin belirli bir şeklini ifade eder. Örgütle ilgili bazı faaliyetlerin; şekil, kalite veya yönetsel açıdan zaman içerisinde değişimidir. Kısacası yenilik için geçmişten uzaklaşmadır denilebilir (Birkinshaw vd., 2008: 826).

Avrupa Komisyonu ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından ortak yayınlanan Oslo Kılavuzunun, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumunca yapılan çevirisinde, yeniliğin, *“işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün, mal, hizmet veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi”* şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Görüldüğü gibi yenilik kavramı, birçok yazar ve araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Her tanım, tanımı yapan kişilerin kendilerine göre önemli olan unsurları vurgulamak istedikleri noktalardan oluşmaktadır.

Yeniliği sadece teknik açıdan ele almak yanlış olur. Bu nedenle yeniliği yalnızca ürün ve hizmetlerle ilgili bir süreç olarak değil, ayrıca belirli olay, durum veya olguyla ilgili olarak oluşturulan yeni fikirlerin uygulamaya konmasına ilişkin süreç şeklinde ele almak daha doğru olmaktadır. Yenilik genellikle yaratıcılık, şans veya ilham verici bir parlama ile ilişkilendirilir. Bu faktörler çok önemli olmalarına rağmen, çok daha geniş bir sürecin yalnızca birkaç unsurudur. Bir fikir sahibi olmak kolaydır, ancak iyi fikirler geliştirip ortaya çıkarmak çok daha zor bir iştir. Şirketlerin karşılaştığı asıl stratejik zorluk, sürekli olarak iyi fikirler üretmeyi ve bunları pazarda başarılı olan ürün ve hizmetlere dönüştürmeyi başarmaktır. Yenilik kavramıyla ilgili anlaşılması gereken en önemli noktalardan biri yeniliğin böyle dinamik bir özellik göstermesidir (Ohme, 2002: 10). Öte yandan yenilikle ilişkili bazı

kavramlar vardır ancak bu kavramlar yenilikle karıştırılmamalıdır. Genellikle *yaratıcılık* ve yeniliğin eş anlamlı kavramlar olduğu düşünülmektedir. Ancak yaratıcılık, yenilikçi fikir üretmek ile ilgiliyken yenilik söz konusu yenilikçi fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılığın amacı icat yapmak, yeniliğin amacı ise rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde bu buluşu uygulamaya sokmaktır (Çalışkan, 2013: 95). Başka bir deyişle, yaratıcı bir düşüncenin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için, ticarileşmesi ve sağladığı fayda ile verimliliği artırması gerekmektedir.

İcat ise, yeni ve geliştirilmiş olan bir cihaz, sistem, ürün ve süreç için bir taslak ve fikir ya da bir modeldir. İcat ve yenilik arasındaki ayrım önemlidir. İcat kelimesi teknik özellikleri ile yeni bir aracın bulunması olarak kullanılır. Yenilik ise işletmenin güvenilir hizmetler vermesi ve bir ürünün veya üretim metodunun geliştirilmesi ve bu ürünleri maliyetinden daha yüksek bir fiyatla satmasına olanak sağlayan, işletmeyle ilgili tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. İcatlar yeniliğin ilk aşaması olarak düşünülmesine rağmen öyle değildir çünkü herhangi bir yenilik, icat olmadan da gerçekleşebilir ancak kimi zaman yenilik gerçekleşirken icatların sonuçlarından yararlanılabilmektedir (Elçi vd., 2008: 28).

Yenilikle ilişkili kavramlardan bir diğeri olan *tasarım*, herhangi bir şeyin yaratılması ve geliştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, tasarım ile yenilik kavramlarının birbirleriyle karıştırılmasına neden olabilmektedir. Geleneksel açıdan tasarım; modellerin, çizimlerin ve planların geliştirilmesi şeklinde ortaya konabilir. Örneğin havacılık sektöründe bir uçağın modelinin geliştirilmesi süreci ele alındığında, tasarımcıların mühendislerle birlikte yıllarca çalıştığı ve tasarım sürecinin, Ar-Ge ile iç içe bir süreç olduğu görülmektedir. Bu nedenle yenilik sürecinde tasarım kavramının ciddi derecede önemli olduğu söylenebilir (Trott, 2005: 14).

Yenilikle ilişkili bir diğer kavram *değişimdir*. Değişim, en basit şekilde belirli olan durumdan, bir başka duruma geçiş şeklinde tanımlanabilmektedir (Top, 2008: 11). Yenilik, köklü, bütüncül ve bilinçli olarak yapılan olumlu yöndeki değişimler iken değişim, bilinçli olarak yapılmayan ve yönü belirgin olmayan her türlü farklılaşmadır (Başaran, 1982: 170). Yenilik ve değişim arasındaki ilişkide iki boyuttan söz edilebilir. Bunlardan ilki teknolojik değişim boyutu ikincisi, yeniliklerin ve değişimlerin yapıldıkları alanlardır. Bilgilerden ve tecrübelerden yararlanılarak var olan teknolojilerde kısmi veya radikal hatta dönüşüm yaratan değişiklikler ortaya

çıkarılabilir (Yetiş, 1998: 26). Yaratıcı değişimi gerçekleştirmeyi başaran örgütler iş dünyasında hızla yol almaktadır. Bu konuda Drucker(1985)'ın "*değişimin zorladığı ve güvenliği her gün çeşitli tehditler altında kalan bir dünyada kendimizi korumanın tek yolu yenilenmektir*" sözü yaratıcılık içeren bir değişimin önemini vurgulamaktadır.

Yenilikle ilgili ilk olarak akla gelen kavramlardan bir diğeri de *teknolojidir*. Teknoloji, ürün ve hizmetlerin üretilmesi için faydalı olan süreç, yöntem, araç-gereç ve makinelerin oluşturduğu sistem şeklinde tanımlanabilir (Kobu, 1999: 109). Günümüzün hızlı tempolu ekonomisinde, teknolojik yenilik, tüketicilerin, firmaların ve ulusların zenginliğini önemli ölçüde etkilediği için teknoloji çok önemli bir faktördür (Tellis, 2008). Teknoloji, ekonomiklik niteliği kazandığında ve uygulamaya aktarıldığında yeniliğe dönüşmektedir (Eren, 1992: 13). Teknoloji, yenilik ile ilişkili olduğu ifade edilen yukarıdaki kavramlardan farklı olarak, yeniliği zorunlu kılan bir rol oynamaktadır. Eğer işletmeler, yapısal ve fiziksel donanımlar aracılığıyla yenilikçi faaliyetlerde bulunarak teknolojik değişimi gerçekleştirmezlerse verim elde etmeleri mümkün olmayacaktır. Yüksek teknolojik yapıya sahip örgütler Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yaptıklarında ve teknolojik imkânları yerinde ve zamanında kullandıklarında yenilikçi uygulamalara daha fazla katkı sağlayacaklardır (Volberda, Bosch, Heij, 2013: 6).

Yenilik hem mikro hem de makro açıdan bakıldığında büyümenin ana itici güçlerinden birisi sayılmaktadır. Schumpeter, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesiyle elde edilen rekabet gücünün, mevcut ürün ve hizmetlerin fiyatlarında yapılan marjinal değişikliklere kıyasla çok daha önemli olduğunu öne sürmüştür (Uzkurt ve Demirci, 2013: 5). Zira yenilik bir süreç olarak ele alındığında sürecin ilk evresinde bir fırsat tanımlanır daha sonra müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek yenilik tasarlanır ve müşterilere sunulur. Böylece müşterilere yönelik değer yaratılırken işletmeler için rekabet üstünlüğü avantajı elde edilmiş olmaktadır (Zahra ve Pearce, 1994). Ürün yaşam sürelerinin kısalması, küresel ve bölgesel rekabetin artması, sektörlerin olgunlaşması ve geliştirilen teknolojilerin hızlı bir şekilde modasının geçmesi ve tüm bunların yaşandığı hızlı değişim gösteren bir dış çevreyle karşılaşan işletmeler yeniliğin stratejik bir seçenekten ziyade stratejik bir gereklilik olduğunu anlamış durumdadırlar (Nijssen ve Frambach, 2000: 121).

Hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere sin bütün firmaların kendi iş alanlarında yenilik yapmaya ihtiyacı vardır. Yenilik faaliyetleri sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetler insanların gereksinimlerinin etkili olarak karşılanmasını sağlamaktadır. Buna örnek olarak, insanların sağlıkla ilgili hizmetlerinden iyi bir şekilde yararlanmalarını sağlayan tıptaki yenilikler ile ulaşım hizmetlerini daha kolay hale getiren otomotiv sektöründeki yenilikler gösterilebilir. Yeniliğin çevreyle ilgili de olumlu faydaları söz konusudur. Örneğin küresel ısınma gibi çevreye olumsuz etkileri olan bir sorun karşısında işletmeler daha çevreci ürünler ve süreçler geliştirmektedirler (Gökcek, 2007: 9).

Yenilik insanlar için yeni iş fırsatları, işletmeler için de yaratıcı, dinamik bir çalışma ortamı sağlaması bakımından sürdürülebilir bir büyüme aracı olarak görülmektedir. Aynı zaman da müşteri taleplerinin daha iyi karşılanmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini artıran bir etkiye sahip olmaktadır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007). İşletmeler yenilik yapmadıkları takdirde orta ve uzun vadede faaliyette bulundukları piyasadan silinme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Yeniliğin etkileri, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin en aza indirilmesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek çeşitlilik sağlanması şeklinde işletme düzeyinde farklı şekillerde meydana gelebilmektedir (Freeman ve Soete, 2003).

3.2. YENİLİK TÜRLERİ VE STRATEJİLERİ

İşletmelerde yenilik farklı alanlarda yapılabilmektedir. Ayrıca, işletmeler yenilikleri uygularken çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

3.2.1. Yenilik Türleri

Yenilikler, birçok süreçten geçtikten sonra meydana gelirler ve farklı alanlar ve gruplar üzerinde farklı etkilere sahiptirler. Akla gelebilecek her alanda yenilik yapılabilmesi söz konusudur. Ancak yeniliğin sınıflandırılması ve çeşitlendirilmesi yapılırken farklılık arz edebilmekte, yapısal özelliklerinden etki derecelerine kadar değişik ölçüler göz önünde bulundurularak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalarda genel olarak; yeniliklerin özellikleri, ortaya çıkardıkları

değişimlerin derecesi, kullanım alanları ve teknoloji yoğunlukları baz alınmaktadır (Uzkurt ve Demirci, 2013: 16).

Oslo Kılavuzu'nda (2005) yenilikle ilgili türler; örgütsel yenilik, pazarlama, süreç ve ürün olarak dört türde incelenmektedir. Schumpeter (1974) ürün, süreç, pazar, örgütsel yenilikler ve kaynak yenilikleri olmak üzere yeniliği beş türde ele almaktadır. Thusman ve Nadler (1986: 5) yeniliği iki temel kategoride sınıflandırmışlardır. Bunlar, ürün yeniliği ve süreç yeniliğidir. Damanpour (1991) daha önceki yenilik çalışmalarından yararlanarak yavaş ilerleyen ve radikal yenilikler, süreç ve ürün yenilikleri, teknik ve yönetsel yenilikler şeklinde yeniliği üç grupta çeşitlendirmiştir.

Tablo 4
Yenilik Sınıflandırmaları

YENİLİK SINIFLANDIRMALARI	
Boyutlarına ve Etki Derecesine Göre Yenilikler	Radikal Yenilikler Artımsal Yenilikler
Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler	Yıkıcı Yenilikler Destekleyici Yenilikler
Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler	Ürün-Hizmet Yeniliği Süreç Yeniliği Pazarlama Yenilikleri
Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler	Teknolojik Yenilikler Teknolojik Olmayan Yenilikler

Kaynak: Uzkurt ve Demirci, 2013: 18.

Vila ve Kuster (2007: 20)'a göre yenilik; ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği olmak üzere dört grupta sınıflandırılabilir. Bazı araştırmacılar ise yenilikleri teknolojik alanda yapılmayan yenilikler (pazarlama ve örgütsel) ve teknolojik yenilikler (süreç ve ürün) olarak ikiye ayırmışlardır (Jaskyte, 2011).

Görüldüğü üzere yenilik türleri literatürde birçok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Farklılıkların yazarların yeniliği farklı boyutlarla ele almalarından kaynaklandığı düşünüldüğünde, bu sınıflandırmaları birbirlerinden farklı olarak düşünmek yanlış olacaktır. Bu çalışmada ele alınacak olan sınıflandırma; yeniliklerin boyutlarına ve etki derecelerine, meydana getirdiği değişime ve farklılıklarına, teknoloji yoğunluğuna ve kullanma alanları dikkate alınarak yapılan sınıflandırmadır.

Etki Derecelerine ve Boyutlarına Göre Yenilik: Subramaniam ve Youndt (2005: 452)'a göre, yenilikle ilgili en köklü sınıflandırma etki dereceleri ve boyutları dikkate alınarak yapılan sınıflandırmadır. Yenilikler, etki dereceleri ve boyutları

dikkate alınarak sınıflandırıldığında kademeli ve radikal yenilik (Tablo 5) şeklinde ikiye ayrılabilir. *Radikal yenilik*, mevcut olandan bütünüyle farklı bir süreç, yöntem, hizmet veya ürün ortaya çıkarılarak ekonomik fayda elde edilmesi amacıyla gerçekleştirilen yeniliklerdir. Bu açıdan radikal yenilik, genellikle birey, toplum, işletme gibi radikal yeniliği uygulayan kitlelerin davranışlarında ve yaşamlarında bazı dönüşümlere ve değişimlere sebep olmaktadır (Uzkurt ve Demirci, 2013).

Radikal yenilik, mevcut olan ürünlerin veya hizmetlerin talebi karşılama konusunda yetersiz kalması sonucu oluşmakta ve sonucunda büyük ve köklü değişimler gerçekleşmektedir. Değişimler büyük oldukları için yanlış bir karar verilmesi işletmeye büyük zararlar vermekte ve bu durumun telafisi de oldukça zor olmaktadır. Bu açıdan gerçekleşmesi için gereken maliyetin ve alınması gereken riskin yüksek olduğu bir yenilik türüdür. Söz konusu yüksek risk, kendi sektöründe birinci olmanın yarattığı avantajla işletmelere büyük kâr oranları getirmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 662).

Tablo 5

Kademeli ve Radikal Yeniliklerin Özellikleri

Kademeli Yenilik	Radikal Yenilik
* Ürün ve süreçlerde yapılan sürekli iyileştirmelerdir. * İşletmenin faaliyette olduğu endüstride rekabet gücünü korumasını sağlar. * Genellikle endüstride yer alan işletmelerce geliştirilmektedir. *Göreceli olarak olağan gelişmeler denebilir. *Sanayideki mevcut örgütlerin iş yapma becerilerinin gelişimini sağlamaktadır. *Örgütün belirli bölümlerini etkiler (üretim, pazarlama, tedarik vb.) *Normal yönetim süreçleri ve yapısı kullanır. *Pazar girişi daha hızlıdır. *Nadiren patent koruması altındadır. *Pazarın ve müşterilerin beklentilerine odaklanmıştır.	*Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır. *Yeni rekabet avantajları elde etmeye yöneliktir. *Genellikle endüstri dışından işletmeler tarafından geliştirilir. *Bir endüstriyi değiştirir veya meydana getirir. *Nadir şekilde oluşur. *Genelde girişimci küçük örgütlerce yapılır ve sektöre girmeleri yönünde fırsat sağlar. *Örgütün bütününde dönüşüm sağlar. *Yeni yönetim ve yapı oluşturulur. *Risk ve buna bağlı olarak getiri potansiyeli yüksektir. *Pazarla bütünleşmesi daha yavaştır. *Genellikle patent koruması altındadır. *Pazar ve müşteri beklentilerinden çok teknoloji odaklıdır.

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 116.

Radikal yenilikler; hem teknik belirsizlikle hem pazardaki belirsizliklerle hem de örgütsel ve kaynak belirsizlikleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu belirsizlikler ne kadar kontrol altına alınabilirse radikal yeniliklerin başarı oranı da o oranda artacaktır. Radikal yeniliğe örnek olarak Citibank'ın para makinelerini kullanıma kazandıran ilk banka olması verilebilir. Sunduğu bu hizmetle Citibank radikal süreç

yeniliği gerçekleştirmiş, güçlü bir pazar konumu elde etme imkanı sağlamıştır (Bozkurt, 2015: 96). *Kademeli yenilik* ise farklılıklar, ekleme ve çıkarmalar yapılarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerin değişime uğraması sonucu ortaya çıkan yenilik türüdür. Bu yönüyle, zaman içinde radikal yenilikler üzerinde değişimler gerçekleştirerek radikal yeniliklerin daha çok gelişip olgunlaşmasına ve katma değerinin artırılmasına neden olmaktadır.

Kademeli yenilikler planlama ve Ar-Ge faaliyetleri sonucu meydana gelmemekte, müşterilerin istekleri sonucu işgörenler tarafından ürün ve hizmetler üzerinde iyileştirmeler yapılarak meydana gelmektedir. İşletmeler, radikal yeniliklerin hem sürekli yapılmasının zor olması hem de yüksek yatırımlar gerektirmesinden dolayı daha çok kademeli yenilikler gerçekleştirerek pazarda rekabet üstünlüğü ve kar maksimizasyonu elde etmeye çalışmaktadırlar (Uzkurt ve Demirci, 2013: 19). Özellikle, yeni kurulmuş olan örgütler radikal yeniliği değil, örgüt sınırlılıkları içerisinde nispeten kolaylıkla gerçekleştirilebilecek kademeli yenilikleri seçmektedirler (Matthew, Jose ve Raju, 2005). Bunun sebebi kademeli yeniliğin radikal yeniliğe göre daha az maliyet gerektirmesi ve risk oranının daha düşük olmasıdır. Ayrıca kademeli yenilikler pazara yabancı olmayan ürünlerin geliştirilmiş şekilleri olmasından dolayı pazara daha hızlı ve kolay girebilmektedir (Bozkurt, 2015: 96).

Radikal ve kademeli yenilik ayrımında, Gatignon, Tushman ve Anderson'un gözlemlemiş olduğu gibi, kademeli yenilikler halihazırdaki teknolojik yörüngelerin kullanılmasını ve iyileştirilmesini içermekte iken, radikal yenilikler ise mevcut teknolojinin gidişatını bozmayı içermektedir (2004: 1107). Bir yeniliğin bu iki yenilik türünden hangisine dahil edileceği ise koşullara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, bilgisayarla haberleşme sistemi kullanan bir işletmede internet kademeli bir yeniliktir ancak elektronik posta uygulamasını yeni kullanmaya başlayan ve örgütte iletişimi bu şekilde değiştiren bir işletme için internetin radikal bir yenilik olduğu söylenebilir (Presscott ve Slyke, 1997: 124).

Ortaya çıkardığı farklılık ve değişimler esas alındığında yenilikler *destekleyici yenilikler* ve *yıkıcı yenilikler* olarak iki grupta incelenir. Yıkıcı yenilikler, kullanılan ürünleri veya hizmetleri bütünüyle farklılaştırmasıyla birlikte sosyal yaşamımızdaki algılarımızı ve davranışlarımızı köklü bir şekilde değiştiren yeniliklerdir. Bu tür yeniliklere çok sık rastlanılmamaktadır (Arslan, 2019: 20). Schumpeter tarafından adlandırılan yaratıcı tahribat (creative destruction) kavramı

belirli ölçülerde yıkıcı olan yenilikleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Çünkü yaratıcı tahribat etkileri ortaya koyan yeni gelişimler; yeni üretim yöntemlerinin, örgüt biçimlerinin, ürünlerin ve pazarların geliştirilmesi ile var olanların yok olmasını ve bu döngünün devamlı bir şekilde devam etmesine neden olmaktadır (Schumpeter, 1974: 83). Böylece, yıkıcı olan yenilikler, yeni oyunu ve kurallarını oluştururken öte yandan, önceden var olanların geçerliliklerini bütünüyle yok etmektedir. Örneğin, buharla çalışan makinelerin icadı el işçiliği ile yapılan imalatı yok etmiştir, bilgisayarın icadı yeni çağın başlamasına yol açmıştır.

Destekleyici yenilikler ise hem radikal yenilik hem de kademeli yenilik özelliklerine sahip olabilmektedirler. Destekleyici yeniliklerin ise en önemli hedefi, var olan pazardaki ana tüketici grupları tarafından kullanılmakta olan mevcut hizmetlerin ve ürünlerin yeni ortaya çıkan gereksinimleri tatmin edecek şekilde başarının artmasını sağlamaktır (Uzkurt ve Demirci, 2013: 20). Radikal ve kademeli yenilikler arasındaki ilişkide olduğu gibi yıkıcı ve destekleyici ilişki arasında da benzer bir ilişki söz konusudur. Yıkıcı olan bir gelişimle ortaya çıkan yenilik süreçleri destekleyici olan yenilik uygulamaları ile geliştirilebilmekte ve değerleri artırılabilir (Arslan, 2019: 20). Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin çığır açan, yıkıcı yenilikler yaratmaya aşırı odaklanarak, diğer yeniliklerin gelişebileceği bir örgüt ortamının oluşmasını engellemesidir.

Kullanım alanları esas alındığında yenilikler; *hizmet ve ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, stratejik ve örgütsel yenilikler* olarak beş grupta sınıflandırılabilir. Süreç ve ürün yenilikleri daha çok süreç ve ürünlerin teknik taraflarıyla ilgili olmaktadır, pazarlama yeniliği pazarlama faaliyetleriyle, süreç yeniliği de örgütün tümüyle ilgili yenilikler olarak görülmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Hizmet odaklı işletmelerde ürün yeniliği yerine hizmet yeniliği gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple, hizmeti, ürün kapsamında değerlendirmek doğru olmaktadır. Ancak günümüzde birçok sektörde hizmet ve ürünlerin birbiri içine geçmiş olmasından dolayı hizmet ve ürün yeniliklerinin birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Uzkurt ve Demirci, 2013: 20).

Üründe yapılan yenilik, yeni ve farklı olan ürün geliştirilmesi veya var olan üründe değişiklikler yapılarak pazara sunulmasıdır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997). Pazara yeni hizmet ve ürün sunan işletme uzun süre rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipleri ürünü fark edip taklit edinceye kadar ürün pazarda tek başındadır. Bu açıdan ürün yeniliği işletmenin rekabet gücünü artıran bir ilerlemedir. Rakiplerin

pazara girme sürecine kadar işletme yeni ürün için yapmış olduğu masrafları çıkarırken, büyük oranda da kar eder. İşletmeleri yeni ürünler üretmeye teşvik eden en önemli faktör de elde edilecek olan büyük karlardır. Bu açıdan uzun dönemde işletmeler için ürün yeniliği oldukça önemlidir (Uzkurt ve Demirci, 2013).

Süreç yeniliği, mevcut ürün ve hizmetleri en verimli ve etkin şekilde pazara sunma yöntemleri üretmektir. Süreç yeniliği teknik, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler yapılmasını içermektedir. Bütün süreçler detaylı bir şekilde incelenerek sürenin kısaltılması ve hızlandırılması aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesi için yeni düşünceler üretilir. Söz konusu süreç üretim veya dağıtım süreci olabilir (Açıkgöz, 2012: 24).

Süreç yeniliği hammadde, işgören istihdamı ve zaman konusunda tasarruf elde ederek kalitenin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi konularında işletmeye ciddi avantajlar sağlayabilmektedir. Müşteriler de hizmet ve ürünlere daha rahat ve hızlı ulaşabilmekte, karşılaştıkları sorunlara daha hızlı bir şekilde yardımcı çözümler sunulmaktadır. Hem işletmeye hem de müşterilere sağlanan bu faydalar sayesinde işletmeler önemli rekabet avantajı yakalama şansını elde etmektedirler (Uzkurt ve Demirci, 2013: 22). Yeni süreçler yeni ürünlerin oluşmasını sağlarken, yeni ürünler de yeni süreçleri teşvik eder. Bilgisayarla bütünleşmiş üretim, otomatik ambalajlama, lazer kesim araçları, elektronik bilet kesme sistemleri bu tür yeniliğe örnektir. Toyota firmasının 1950'li yıllarda geliştirmiş olduğu tam zamanında imalat sistemleri teknolojik süreç yeniliğine verilebilecek örneklerden biridir.

Oslo Kılavuzu (2005: 53)'na bakıldığında, *pazarlama yenilikleri*, ürünlerin tasarımlarında veya ambalajlanmasında, ürünlerin konumlandırılmasında, ürünlerin tanıtımında ya da fiyatlarının belirlenmesinde önemli değişikliklerin yapılmasını içeren yeni pazarlama tekniğidir.

Pazarlama yenilikleri, işletme satışlarını yükseltmek için, tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarına etkili olarak cevap vermeyi, işletmenin ürününü pazarda farklı bir biçimde konumlandırmayı veya yeni pazarlara girmeyi hedeflemektedir. İşletmeler müşteri ilişkilerinde yeni bir yöntem uygulayarak pazarlama yeniliği yapabilecekleri gibi, yeni pazarlara girmek için uygulayacakları yeni pazarlama stratejileri kullanarak da yapabilirler.

Pazarlama yeniliği, mevcut müşterilerle olan ilişkilerde yeni tekniklerin uygulanması veya yeni pazarlara girerken kullanılabilecek yeni bir pazarlama stratejisi şeklinde de meydana gelebilir. Yeni pazarlama yöntemleri, örgütün kendisi

tarafından da geliştirilebilir başka örgütlerden de transfer edilebilir. Etkin pazarlama stratejileri sayesinde yapılan yenilikleri pazarlamak ve var olan pazarlama yöntemlerini geliştirerek yeniliklerin ekonomik katma değerini yükseltmek mümkün olmaktadır (Uzkurt ve Demirci, 2013: 21). İşletmeler aynı ürünü diğer işletmelerden farklı yöntemlerle pazarlayıp daha fazla müşteriye ulaşarak daha fazla satış hacmi elde edebilir ve böylece hedeflerine daha kolay ulaşabilirler. Bu nedenle pazarlama yeniliği için yapılan yatırımların işletmelere kazanç olarak geri döndüğü söylenebilmektedir. Pazarlama yenilikleri için işletmelerin bu konuda yetenekli olması ve var olan yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Eren, Alphan ve Erol, 2005: 208).

Örgütsel yenilik, yenilik ve geliştirme kavramlarının bir parçasıdır ve yeni fikirleri ve örgütlerdeki değişim eğilimini vurgulamaktadır. Yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesi anlamına gelen örgütsel yenilik, sadece üretim alanında değil, hem somut hem de soyut kaynaklar için yeni üretim ve yönetim modellerinin kurulmasına veya benimsenmesine yol açan süreçleri de kapsamaktadır. (<https://www.igi-global.com>). Örgütsel yenilikler sayesinde ürün ve hizmet kaliteleri iyileştirilebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişi artırılabilen, işletmelerin yeni bilgi ve teknolojileri kullanma kapasiteleri güçlendirilebilmektedir.

Örgütsel yenilikler, örgütte önceden faydalanılmamış bir tekniğin uygulanması ve bu tekniğin yöneticilerce verilen stratejik kararların sonucunda gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Bu yenilik türüne örnek olarak, işletmedeki işgörenlere karar almaları konusunda özerklik veren ve onları fikirlerini sunarak yönetim sürecine katkıda bulunmaları konusunda cesaretlendiren bir örgüt modelinin gerçekleştirilmesi, yeni bir maliyetlendirme sisteminin kurulması kalite yönetim sistemlerinin kurulması, yeni bir iç haberleşme sisteminin kurulması, Ar-Ge'nin üretim ile entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesi gösterilebilir (http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm).

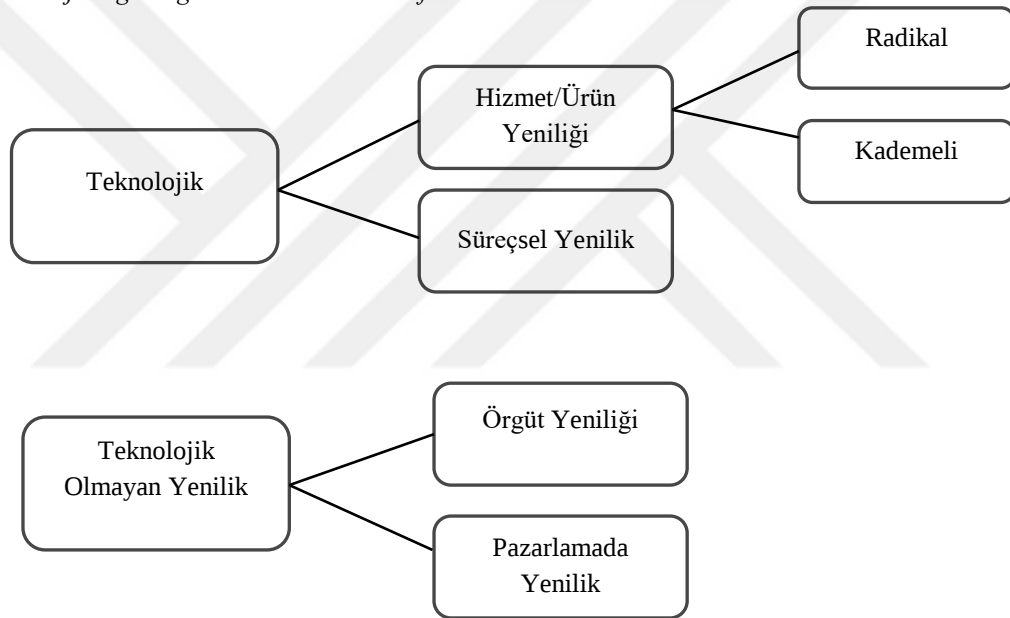
Teknoloji yoğunluğu esas alındığında yenilikleri teknolojik içerikli olmayan yenilikler ve teknolojik olan yenilikler şeklinde ayrılabilir. Şekil 5'de görüleceği üzere yenilikler teknoloji yoğunlukları bakımından sınıflandırıldığında, süreç ve hizmet/ürün yeniliklerini teknolojik yenilikler, örgütsel ve pazarlama yeniliklerini ise teknolojik içerikli olmayan yenilikler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Teknolojik içerikli yeniliklere, var olan teknik ilerlemelere veya teknolojiye bağlı şekilde geliştirilmiş olan ve önemli derecede teknolojik yoğunluğu olan

yenilikler denebilir. Yeni ürünlerin tasarlanması ve üretilmesi aşamasında yararlanılan veya herhangi bir hizmetin hazırlanması veya sunumunu kolaylaştıran bir teknoloji teknolojik yenilik olarak değerlendirilebilir.

Teknolojik içerikli olmayan yenilikler, ürün veya hizmetin oluşumunda veya kullanımında teknolojiyle bağı olmayan yenilikler olarak tanımlanabilir. Teknolojik içerikli olmayan yeniliklerle ilgili örnek vermek gerekirse, yeni olan yönetimsel anlayış, yeni ücretleme sistemleri veya örgütlenme biçimi gösterilebilir. Ayrıca ürün ve hizmetleri pazarlamak için yeni teknikler ve müşterilerle kurulan yeni iletişim yöntemleri de olabilmektedir.

Şekil 5
Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilik Sınıflandırması



Teknolojik içerikli ve teknolojik içerikli olmayan yenilikler genellikle gerçekleştirilme süreçlerinde birbirlerine bağlıdırlar ve biri diğerini tamamlamaktadır. Örneğin, teknolojik içerikli yenilikler gerçekleştirildiğinde bu yeniliklerin ekonomik ve sosyal katma değerinin artırılabilmesi amacıyla farklı pazarlama yöntemleriyle piyasaya sürülmesi gerekir. Böylece teknolojik yenilik, teknolojik içerikli olmayan bir yenilik ile değer kazanmaktadır (Uzkurt ve Demirci, 2013: 21).

3.2.2. Yenilik Stratejileri

Yenilik literatüründe, strateji ve yenilik arasındaki ilişki çok önemlidir. Yaşamını devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, yenilik stratejileri uygulayarak rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilirler. Bu açıdan yenilik stratejileri, örgütlerin çevrelerini yönetmeleri ve çevrelerine uyum sağlamaları açısından temel faktörlerden biridir. Yeniliğin beklenen sonuçları ortaya koyması için etkili bir yenilik stratejisi oluşturulması önemlidir. İşletmeler bu noktada kendi vizyonlarına uygun ve işletme değerlerini kapsayan, yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturmayı amaçlayan ve etkili ödüllendirme mekanizmalarını içeren yenilik stratejisi geliştirmelidirler (Tuan ve Venkatesh, 2010: 150). Her işletme dışsal ve içsel çevre şartlarını dikkate alarak yenilikle ilgili stratejilerini zaman içinde değiştirir veya bazen de aynı anda birden fazla strateji kullanabilir. Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerini sağlamak için alacakları kararlara rehberlik eden planlardan ve teknolojileri kullanmaya bağlı yeteneklerinden oluşmaktadır. Ayrıca, işletmelerin yenilik stratejileri, teknolojik gelişimlerine rehberlik eden ve sürdürülebilecek rekabet çevresinde görüşlerini ortaya koyan içerik, işletme kaynaklarında arzu edilen yenilikler ve ayrıca bunların yarattığı etkilerden yararlanılabilirliği şeklinde de ifade edilebilir (Danuta, 2007: 13). Herhangi bir işletme belirlediği yenilik stratejisine uygun olarak yapısal değişiklikleri ve düzenlemeleri de gerçekleştirecektir. Çünkü işletmelerin seçmiş oldukları stratejiler nasıl yenilikçi çabalarda bulunmaları gerektiğini ve işletmenin yapısıyla örgüt kültürünü nasıl uyumlaştıracaklarını belirlemektedir (Uzkurt ve Demirci, 2013: 88). Yenilik stratejilerinden bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Saldırgan Yenilik Stratejisi, işletmenin yenilikçi hedeflerini teşvik eden, yenilikçi yapısında pozitif etkileri olan bir strateji olarak değerlendirilebilir. Genelde bu stratejiyi pazarda lider olma amacı olan işletmeler kullanmaktadır. Bu stratejide işletmeler rakip işletmelerin faaliyetlerine hemen ve hızlı olarak tepkiler ortaya koyarlar (Morgan ve Strong, 1998: 1051). Saldırgan yenilik stratejisinde amaç rakip işletmelerden daha önce ve en iyi biçimde yenilikleri pazara sunarak, pazarda öncü olmanın getireceği faydalardan yararlanmaktır. Rakiplerin hakim olduğu pazarlara girmek, mevcut pazar payını korumak ve geliştirmek, rakiplerin faaliyet gösterdiği alanlarda karar veren konumda olmak güçlü bir saldırgan tutum ile

sağlanabilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, pazardaki hedeflerine uygun olarak gerektiğinde fiyat indirimleri yaparlar, karlılıktan özveride bulunurlar. Rakipleriyle kendi ürünlerinin kalitesini, üretim kapasitelerini, pazarlama güçlerini kıyaslayarak onlardan daha hızlı davranmaya çalışırlar. Saldırgan yenilik stratejisinin başarılı olması için sadece yeni fikirlerin ürüne dönüştürülüp pazarlanması yeterli olmamaktadır. İşletmeler aynı zamanda tüketiciler için anlam ifade eden öğeleri belirlemek, yeni fırsatları yakalamak ve pazarlama süreçlerini geliştirmek zorundadır (Sandberg, 2002: 195).

Bu strateji işletmelere bazı sıkıntılar da getirebilmektedir. Çünkü bu tür bir stratejiyi uygulayabilmek için Ar-Ge faaliyetlerine büyük ölçüde kaynak aktarılması gerekebilir. Hatta bazen işletme yetersiz kaldığı konularda işletme dışından destek almak zorunda da kalabilir (Gökcek, 2007: 71). Çünkü genellikle yenilik fikirleri tek bir kaynaktan elde edilmemektedir. Bu stratejinin uygulanma aşamasından önce fikirlerin hangi kaynaktan temin edileceği de işletmeler için önemli bir konudur. Dış kaynaklardan gelecek fikirleri toplamak ve değerlendirmek için özel birimlere ihtiyaç duyulacaktır. Dış kaynaklardan toplanan yenilik fikirlerinin dışında işletmenin içerisinde fikir/düşünce üretmek amacıyla da örgütün bunlara bağlı düzen yaratması gerekebilmektedir.

Yenilikle ilgili fikirler üretmesi olası birimler kurulması bu nedenle önemli olmaktadır. Yenilikle ilgili fikir oluşturmada önemli birimlerden biri olan Ar-Ge’de çalışacak nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekebilmek için insan kaynakları bölümünün izleyeceği stratejiler önemli olmakla beraber aynı zamanda istihdamlarını devam ettirebilmek için önemli maddi yatırımların yapılması da gerekebilmektedir. Bu nedenle saldırgan yenilik stratejisini izleyecek işletmelerin maddi imkanlarının yeterli ve büyük ölçekli işletmeler olması oldukça doğaldır. Ancak yenilikler sadece teknolojik anlamda gerçekleşmedikleri için küçük işletmelerin de daha düşük bütçelerle yenilik faaliyetlerinde bulunarak ve bu tür stratejileri izleyerek başarılı sonuçlar elde edebilmeleri mümkün olmaktadır (Gökcek, 2007: 73).

Savunmacı Yenilik Stratejisi, risk almadan rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler yenilik konusunda lider durumdaki işletmelerin yapmış oldukları hatalardan veya bu işletmelerin yeniliklerine odaklanarak fırsatlardan yararlanıp mevcut durumlarını geliştirme faaliyetlerinde bulunabilirler (Durmuş, 2019: 46). Böylece işletme pazara

ilk giren işletmelerin yapmış olduğu hataları yapmaktan kaçınabilmektedir. Savunmacı yenilik stratejisi izleyen işletmeler farklı yenilikleri uygulayabilmek amacıyla kapasitelerini azaltabildikleri gibi, üretim veya pazarlama alanında özel bir yeteneğe veya güce sahip olabilirler. Saldırgan yenilik stratejisi izleyen bir işletme kendisinden daha başarılı saldırgan bir rakiple karşılaştığında ve rekabet dışı kaldığında istemediği halde savunmaya yönelik bir strateji izlemek zorunda kalabilmektedir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 63).

Savunmaya yönelik bir strateji izlenmesi o işletmede Ar-Ge faaliyetlerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Hatta bunun aksine, savunmaya yönelik strateji de saldırgan strateji gibi araştırma yoğun bir stratejidir. Farklı oldukları nokta, yeniliğin niteliği ve pazara giriş zamanlamasıdır (Zerenler vd., 2007: 663). Bu stratejiyi uygulayan bir işletme radikal bir yenilik yapmak yerine kademeli yenilik yapmak için teknolojik yenilik yapmak yerine var olan teknolojiye iyileştirmeler yapmaktadır. Geliştirdiği ve iyileştirdiği ürünleri sınırlı sayıda olan pazar birimlerine yönlendirir ve bu birimlerde etkin olabilmek amacıyla büyük çaba gösterir. Citrin, Lee ve McCullough (2007: 262)'a göre, bu stratejiyi izleyen işletmenin amacı pazarda lider olmaktan çok teknolojiye meydana gelen değişimleri takip etmek ve bu konuda lider olmaktır. Bununla birlikte, saldırgan strateji izleyen işletmeler tarafından açılan pazarlardan da yararlanabilirler.

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler önceki yeniliğin aynısını üretmek yerine öncü olan yeniliğin teknik ve tasarım özelliklerini farklılaştırarak yeni bir ürün ortaya koyarlar. Hatta bazen bu düzenlemeler sayesinde yeniliğin öncüsü işletmenin ürününden bile daha başarılı sonuçlar elde etmeleri mümkün olmaktadır. Ancak başarılı olmaları, rakiplerini dikkatli bir şekilde takip ve analiz etmelerine, mühendislik konusunda kendilerini geliştirmelerine ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarına bağlıdır. Yenilikleri nipeten daha az maliyetle pazara sunmak ve üst düzey performanslı ürünler üretmek, savunmacı stratejilerin ana hedeflerinden biridir. Böylece, işletmeler fayda ve fiyat bakımından büyük yenilikler meydana getirerek rekabet şansı elde edebilmektedirler (Gökcek, 2007: 74).

Taklitçi Yenilik Stratejisini takip eden firmalar genelde yeniliklerini belli bir mesafede takip ederek var olan bilgilerin ve teknolojilerin kullanılmasına özen göstermektedirler (Örücü vd., 2011: 63). Bu stratejide işletmeler yüksek araştırma geliştirme maliyetlerine katlanmazlar ve düşük iş gücü, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışırlar (Deniz, 2011: 155). Çünkü bu stratejide işletmeler yeni

şeyler üretmek yerine üretilenleri taklit ederler ancak bu da işletmenin yaratıcılığına olumlu katkıda bulunmamaktadır. Dışarıdaki yenilikleri takip etmek ve taklidini kolay bir şekilde gerçekleştirebilecek düzeyde teknolojiye sahip olması ve yeni gelişmeleri de takip etmesi önemlidir (Uzkurt ve Demirci, 2013: 89). Başarılı olmaları için düşük maliyetle çalışmaları gerekmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler için en önemli konular taklit edecekleri yeniliğin seçimi, pazarda meydana gelen değişimlerle ilgili bilgilere ulaşılması ve hangi işletmelerden teknik bilgi alınacağıdır (Deniz, 2011: 155).

Taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler pazardaki liderleri geriden izleme eğilimindedirler ve izleme açıklığı işletmenin bulunduğu sektöre ülkeye ve işletmenin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. İzleme açıklığı fazla olduğunda lisans almak gerekmez de teknik bilgi almak işletmeler için yararlı olmaktadır. Saldırgan işletmelerin daha az yenilikçi hamlelerde bulunduğu, tehdidin daha az olduğu olgun pazarlarda bu stratejinin başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Teknolojik açıdan geride kalan ülkelerin yerel işletmeleri için daha uygun bir strateji olduğu söylenebilir (Durna, 2000: 90). Saldırgan ve savunmacı yenilik stratejisi izleyenlerin taklitçi yenilik stratejisi izleyenleri geride bırakmaları için teknolojilerini sürekli iyileştirmeleri ve geliştirmeleri önemlidir (Pitta, 2008: 283).

Geleneksel Yenilik Stratejileri ise rekabetin düşük seyrettiği ve durağan piyasalarda bulunan işletmelerin uyguladığı stratejiler olarak kabul edilir. Bu stratejide yenilik yapma ihtiyacı oldukça azdır. Çünkü dışardan gelen değişimle ilgili taleplerin düşük kalması rakip firmaları değiştirmeye zorlamamaktadır (Gökcek, 2007: 75). Geleneksel stratejide, tüm pazara yönelmek yerine, mevcut ürün veya hizmetlerde değişiklikler yapılarak küçük veya niş pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek tercih edilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerde araştırma ve geliştirme konusuna hiç öncelik verilmez, teknolojik değişiklikler de geriden takip edilir (Aygen, 2006: 50). Teknolojileri genellikle mesleki yeteneklerine ve becerilerine dayanmaktadır. Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler piyasada bir değişiklik yaşandığında yeniliklere uzak oldukları için uyum göstermede sorun yaşarlar ve pazar paylarında azalmalar yaşanır. Ayrıca bu işletmelerin tercih ettikleri faaliyet alanı, rekabet koşulları ve iletişimin kötü olduğu ve tekel pazar yapısının hakim olduğu yerlerdir. Bu stratejide teknolojiye ziyade yeteneklere önem verilmektedir. Bilimsel olan inputlar ise hiç kullanılmamakta veya az kullanılmaktadır (Grimpe, 2007: 618).

Fırsatçı Yenilik Stratejisi, literatürde fırsatları izleme stratejisi olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu stratejide karmaşık tasarımlar veya Ar-Ge faaliyetleri ile uğraşmak yerine pazardaki fırsatları ve başkaları tarafından düşünülmemiş ihtiyaçları yakalayarak yenilik sağlanmaktadır. Bu strateji, işletmelerin rakipleriyle doğrudan karşılaşmadan, rakiplerinin zayıf yönlerini tespit etmeye çalışmalarını ve bu zayıflıkları kullanarak yeni fırsatlar yaratmalarını içermektedir (Durmuş, 2019: 47). Fırsatçı yenilik stratejisi izleyen işletmelerin yaratıcılıklarının ve girişimciliklerinin yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Böylece yüksek masraf ve risk gerektiren Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmadan da ciddi yenilikler yapabilmektedirler. Yüksek maliyetlere neden olmadığı için de bu yenilikler işletmeye önemli karlar getirebilmektedir. Büyük ölçekli firmaların ve direkt rekabet etme güçleri az olan firmaların bu stratejiyi izleyerek yenilik yaratmaları ve atılım gerçekleştirmeleri ile işletmelerin büyümeleri söz konusu olabilmektedir (Gökcek, 2007: 76). Fırsatçı yenilik stratejisi, saldırmak için karşı tarafın zayıf olan yönlerini ve ayrıca boşluklarını bulmaya çalışan askeri stratejilere de benzetilebilir (Durna, 2000). Bu da işletmenin devamlı dinamik ve ileri düzeyde proaktif olmasını sağlamaktadır. Çoğu zaman bir firmanın başka bir firma ile benzer yenilikleri yaparak direkt olarak rekabet edebilmesi daha zor olabilir. Rakip firmaların güçsüz taraflarını analiz etmek ve direkt olarak o firmayla rekabet etmeden benzer teknolojilerden yararlanabilme imkanı vermesi açısından başarılı olma ihtimali yüksek olan bir strateji olduğu söylenebilir (Durna, 2000: 94).

Elde Etme Yenilik Stratejisi, teknolojik içerikli yenilikle ilgili bilgilerin, bu bilgilere sahip olan işletmelerin ya da işgörenlerin elde edilmesiyle yeniliğin ortaya konması demektir. İşletmeler teknolojiye büyük oranda yatırım yaparlar ve başarılı olamadıkları durumda pazarda lider olabilmek için farklı yöntemler denerler. İşte bu gibi durumlarda patent, teknolojik bilgiler ya da lisans satın alabilirler veya teknolojik bilgileri olan işgörenleri kendi işletmelerine alabilirler. Bir diğer yöntem ise, yeniliği oluşturan ya da kullanan işletmeyi satın almak veya bu işletme ile birleşme yoluna gitmektir (Ellison, 2009: 33).

Bağımlı Yenilik Stratejisinde işletme kendisinden daha güçlü olan bir başka işletmenin uydusu veya bağımlısı olma rolünü benimser. Bağımlı olan firmalar, genelde ürün/hizmet tasarımı ve Ar-Ge faaliyetlerinde bütünüyle büyük bir firmaya bağımlı yüksek sermayeli firmalardır (Deniz, 2011: 155). Bağımlı yenilik stratejisini takip eden firmalar, müşterileri veya bağımlı olduğu ana işletme tarafından talep

olmadıkça ürünlerinde teknolojik bir değişiklik yapmaz ve rakiplerini taklit etmeye de çalışmaz. Yeni ürünlerini tanıtırken, teknolojik anlamda bağımlı olduğu işletmelerden gelecek eleştirilere ve tavsiyelere büyük önem vermektedirler. Mali açıdan zayıf olmalarına rağmen, düşük maliyette üretim imkanları, girişimcilik becerileri ve uzmanlaşmış pazar bilgileri sayesinde uzun dönemde yüksek karlar elde edebilmektedirler (Wu, 2011: 1151).

Bir işletmenin yenilik stratejisinin etkin olması çeşitli iç ve dış faktörlere bağlıdır. Sektörün doğası ve teknolojik özellikleri, pazar yapısı ve hükümet politikaları dış faktörleri oluşturmaktadır. İç faktörlerde ise işletme faaliyetlerinin büyüklüğü, işletmenin finansal, teknolojik ve pazarlık gücü gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca işletmenin pazar rekabeti ile ilgili stratejisi, işletme yönetiminin girişimciliği, Ar-Ge faaliyetleri, mühendis işgörenlerin varlığı, ihracat derecesi ve pazar payı gibi faktörler de iç faktörlere dahil edilebilmektedir (Kim vd., 1989: 32).

3.3. YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİ VE YENİLİĞİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yenilik yönetimi, bir işletmenin iş sürecini, teknolojisini ve insanlarla olan ilişkilerini yenilikle ilgili uygulamalara katkısı olacak şekilde idare etmesi olarak tanımlanabilir. Yenilik kavram olarak yalnız kullanıldığı zaman bir süreci çağrıştırırken, yenilik yönetimi şeklinde kullanıldığında ise yeniliğin uygulanması sürecinin yönetsel faaliyetlerle denetlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yenilik yönetiminde firmaların bazı stratejik ve örgütsel yeteneklere sahip olması gerekli olmaktadır. İşletmede stratejik yenilik yapılabilmesi için, işletmenin uzun dönemli planlama yapabilmesi, pazar ve piyasa ile ilgili tahmin yapabilme yeteneğinin olması, ekonomik ve teknolojik bilgilere ulaşabilmesi, değerlendirme ve son olarak benimseme niteliğinin var olması gerekmektedir. Örgütsel beceriler, firmanın çevresel ve yapısal riskleri belirleyip yönetebilme yeteneğine, örgütsel bölümler arasındaki iletişim ve iş birliği seviyesine, akademik kurumlarla, danışılan profesyonel kişi ve kuruluşlarla, tüketiciler ve tedarikçilerle kurulan ilişkilere, işgörenlere yapılan yatırımın kalitesine bağlı olmaktadır (Elçi, 2007:155).

Yeniliğin başarıyla yönetilebilmesi için sürekli bir öğrenme sürecinin var olması gerekmektedir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkili kılmak için;

- İşletme içinde tecrübelerin paylaşılması, başarının yanında başarısızlığın da tartışılmasına yönelik mekanizmalar oluşturulması,
- Yenilik yönetiminde geliştirilmiş araç ve tekniklerin öğrenilmesi ve uygulanması,
- Basit denemeler yaparak yenilik yönetimi sürecinde farklı yaklaşımlar geliştirilmesi,
- İşletmenin düzenli olarak yenilik yönetim performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Bu değerlendirme sonucuna göre uygulamaların iyileştirilmesi önemli olmaktadır (Elçi, 2007: 161-162).

Yeniliklerin yönetimi 5 önemli faktöre bağlı olarak açıklanmaktadır. Baştaki üç faktör yeniliğin yönetimini ortaya koyarken, sondaki iki faktör yeniliğin yönetiminin geneldeki durumunu göstermektedir. Bu faktörler şunlardır:

❖ *Teknolojik Bütünleşme:* Teknolojik bütünleşme, işletmenin yenilikle ilgili süreçte sahip olduğu teknoloji ve teknikleri faaliyet gösterdiği sektörle bütünlük oluşturabilecekleri tarzda kullanması, faaliyetlerinde öncelikli şekilde tüketici memnuniyetini dikkate almasıdır. Yani, yönetim ve üretimle ilgili teknolojik gelişmelerden başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için faaliyetlerinin stratejik anlamda yönetimle bütünleşmesi gerekmektedir.

❖ *Yenilik Süreci:* Yeniliklerin işletme içinde uygulanması ve bütün bölümlerde daha yaratıcı olan çalışma süreçlerinin meydana gelmesidir. Buna göre, yeniliklerin yönetilebilmesi için, yenilik yalnızca firmanın bir tek bölümünde değil tüm bölümlerinde uygulanmalı ve tüm bölümler yenilik sürecinin bir parçası olarak sorumluluğu paylaşmalıdır.

❖ *Stratejik Teknoloji Planı:* Stratejik teknoloji planı, firmanın teknolojiyle ilgili yapısıyla uyumlu olan planlamayı seçerek dengeli stratejik bir beceriyle bu planın sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

❖ *Örgütsel Değişim:* Yenilik ve örgütsel değişim birbiriyle ilişkili kavramlardandır. İşletmede yeni bilgi, yeni işgörenler, yeni pazarlar ve diğer örgütsel ihtiyaçlar yeniliklerin yönetiminin önemli olduğunu göstermektedir.

❖ *İş Gelişimi:* Yeniliklerin yönetilmesi ayrıca, işletmenin yaratıcı olan yeni çalışma teknikleri geliştirmesi faaliyetlerini de kapsamaktadır. Yenilik, iş

gelişimlerini sağlarken, yeniliklerin yönetilmesi buna bağlı olarak uygulayıcı ve yönlendirici konumda yer almaktadır (Aygen, 2006: 59).

3.3.1. Yeniliğin Uygulanmasını Destekleyen Faktörler

Yeniliği destekleyen örgütler, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için yeniliği kurumsallaştırır, işbirlikçi olan ve yaratıcı işletme çevresi yaratırlar. Bu örgütlerde yenilik girişimleri ve yaratıcılık ödüllendirilmekte ve devamlı şekilde yenilikçi hedefler oluşturulmaktadır (Naktiyok, 2007: 215). Yeniliğin uygulanmasını destekleyen bazı önemli faktörler aşağıda incelenmiştir:

Liderlik: Bir işletmenin başarısı, müşteri isteklerini karşılamasına ve pazarda yaşanan değişiklikler karşısında yeniliği etkin bir şekilde yürütebilmesine bağlıdır. Yenilikle ilgili olarak örgütü zorlayan unsurun yeniliğin kendisinden ziyade, uygulama sürecinde yaşanan geçişlerin yönetimi olduğu söylenebilir. Müşterilerin isteklerini ve beklentilerini karşılamak için gerekli olan yenilik sürecini liderler yönetir. Bu süreçte başarılı olunabilmesi liderlerin belirsizlik içeren ve karmaşık olan çevrelerde, dinamik şekilde çalışabilecekleri niteliklere sahip olmalarına bağlıdır. Çünkü yenilikçi örgütler karmaşık, belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışırlar. Aynı zamanda bu örgütlerde iletişim ve bilgilerin aktarılması yüksek hızda olmakla birlikte yenilikler de süreç şeklinde durmadan devam etmektedir. Öte yandan yenilikçi örgütlerde yüksek nitelikli işgörenler çalışır ve bu işgörelere uygulanacak liderlik hassas ve farklı bir takım özellikler gerektirebilir. Liderlerin de bu işgörenler kadar güçlü bir zekaya, sağlam bir kişiliğe, entelektüel bilgi birikimine ve örgütü geleceğe karşı hazırlayabilecek geniş bir öngörüye sahip olması gerekmektedir (Durna, 2002). Elenkov vd.(2009) yaptıkları araştırmada yenilikle stratejik liderlik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulmuşlardır. Amabile ve Conti (1995), liderlerin işgörenleri desteklemelerinin örgüt yaratıcılığını artıran bir unsur olduğunu belirtmiştir. Liderlerin tarzları da yaratıcılığa ve yeniliğe etki etmektedir. Destekleyici olan liderler yaratıcılığı yükseltirken, denetleme eğiliminde olan liderlik ise işgörenlerin yaratıcılığını yok etmektedir (Oldham and Cummings, 1996: 611).

Ödüllendirme: Bir örgütte yeniliğin ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde, ödüllendirme mekanizmasının önemli bir rolü vardır. Ödüllendirme ile yaratıcılık motivasyonu yükselmekte ve yenilik performansı artmaktadır (Akdoğan ve Kale,

2011: 170). Yenilik gerçekleşmeden önce veya gerçekleştikten sonra teşvik edici unsurlar kullanılabilir. Eğer iřęrenler yenilik meydana getirdiklerinde dllandirileceklerini bilirlerse yenilikçi faaliyetlere daha fazla katılım gösterirler. Teşviklerin amacı kişisel hedeflerin örgütsel hedeflerle bütünleştirilmesini sağlamaktır. Yöneticiler astlara elde edecekleri yararları teşviklerle gösterirlerse iřęrenler motive olurlar. Motivasyon ise kişileri ihtiyaçları doğrultusunda güdülemek olduğu için, yöneticiler yenilik sonunda iřęörenlerin hangi tür ihtiyaçlarının giderileceğini ve örgütsel anlamda sağlanacak yararın da uzun dönemde kendilerine nasıl yansıyacağını açık bir şekilde anlatmalıdır (Durna, 2000: 106). Abbey ve Dickson (1983)'un araştırma sonucunda; yenilik sürecindeki tüm aşamalarda performans ve ödül sistemi arasında önemli ilişki olduğu saptanmıştır.

Bilgi Yönetimi: Örgütte yeniliğin uygulanmasını destekleyen bir diğer destek unsuru da bilgi yönetimidir. Bilginin elde edilmesi, depolanması ve dağıtımı yeniliğin yönetimine önemli katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu sürecin teknik olan yeniliklere önemli katkı sağlaması söz konusudur. Bilgilere ulaşılabilirlik, yaratıcılık sürecinde önemli olan değişkenlerdendir. Örgüt içinde bilgiye ve iletişime sınırlama getirilmesinin yenilik üzerinde olumsuz etki yaratması olasıdır (Woodman vd., 1993).

İletişim ve Kararlara Katılım: Örgütün farklı kademelerinde yenilik kararlarının alınmasına ve uygulanmasına yönelik planların hazırlanmasına katılım hakkının verilmesi astlardan gelebilecek direnişlerin önemli ölçüde azalmasını sağlayacaktır. Öncelikle kararlara katılacak olan iřęrenlere yeniliklerle ilgili tanıtım yapılması gereklidir. Bu da yönetimin astlarla açık ve net bir iletişim kurmasıyla mümkün olmaktadır. Kararlara katılım sağlanması, iřęörenlerin fikirlerinin önemsendiğini anlamalarını, saygın kişiler olarak görüldüklerini ve kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda iřęrenler faaliyetlere gönüllü olarak katılım gösterirler (Eren, 1992: 160). Bireyler yaşamlarında kurdukları dengeyi kendileri için güvence olarak gördüklerinden tepeden inme kararlara ve taleplere tepki gösterme ihtimalleri yüksektir. Bu nedenle zorlama hissine kapılmamaları için iřęrenlere yapılmak istenen yeniliğin önceden haber verilmesi ve buna uygun örgüt ortamının yaratılması tepkiyi nleme konusunda büyük yarar sağlayacaktır. Bir örgütte yenilikçiliğin geliştirilebilmesi için örgütteki farklı birimler arasındaki iletişim kanallarının sağlıklı çalışıyor olması önem taşımaktadır (<https://arge.com>). Yenilik konusunda başarılı olunabilmesi için zararlı

iletişim kanallarının kesilmesi, yetersiz ve kopuk iletişimin olduğu birimlerde ise iletişimin glendirilmeye çalışılması gerekmektedir. Yenilikle ilgili bilgilendirmelerin başka kişilerin kişisel yorumlarını katarak işgrenlere ulaştırmaları engellenmeli, mesajlar mmkn olduğu kadarıyla rgtn btn kademelerine doğrudan iletilmelidir.

Eğitim: İnanç ve tutumları değiştirmenin yolu işgrenleri bilgilendirme, becerilerini geliştirmelerini sağlama, belli davranış kalıplarını benimsetme ve grup ilişkilerini değiştirerek yeni deneyimler kazandırmaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için hizmet içi eğitim programları dzenlenmelidir. rgt amaçlarının ve değerlerinin benimsetilmeye çalışılması sreci, rgt amaçlarına somut olarak nasıl katılacaklarının öğretildiği ve gerekli becerilerin kazandırıldığı eğitim programlarıyla mmkn olabilir (Durna, 2000: 106). Yeniliklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerle işgrenlerin sahip olduğu bilgi ve beceriler arasında açıklık olduğunda, bu açıklık eğitim programları ile giderilebilir. Bu aynı zamanda işgrenlerde yeniliğin gerektirmiş olduğu bilgi ve becerileri karşılayamama korkusunu da ortadan kaldırmaktadır.

Yeterli Kaynağın Sağlanması: rgtler, yenilik faaliyetlerinde bulunabilmek için beşeri, finansal, fiziksel, rgtsel kaynaklara sahip olmalıdır. Her srecin belli yakıtlara ihtiyaç duyduğu dşnldğnde kaynaklar, yenilik sreclerinde en temel yakıtlar olmaktadır. Aynı olan dışsal evre koşullarına maruz kalan işletmelerin değişik sonuçlar elde etmesi sahip oldukları kaynaklardan ve kapasitelerinden kaynaklanmaktadır (Miller ve Garnsey, 2000: 458). Buna gre, bir işletmede yenilikle ilgili faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için işgrenlerin, yeniliğe odaklı fikirlerine hayat vermelerinde ihtiyaç duyulan kaynakların varlığını algılamaları gerekmektedir. rgtn srdrlebilir rekabet stnlğ sağlamak amacıyla ellerindeki kaynakların, çevrede oluşan yenilikle ilgili fırsatları yakalayabilecek ve ayrıca tehlikeleri yok edebilecek derecede değerli, rakiplerinin taklit edemeyeceği ve onlarda daha az bulunan nitelikte olması gerekmektedir (Rebernik ve Mulej, 2000: 1133). Taklit edilmesi zor olan, kıt ve değerli kaynaklar da işletmelerin devamlı şekilde kaynaklarını geliştirmesi ve yenilemesi sonucu elde edilebilirler. Bu açıdan rgtn ihtiyaç duyacağı soyut ve somut btn kaynaklara sahip olması ve onları yaratıcı ve yenilikçi bir biçimde kullanması yenilikçilik srecinde son derece önemli olmaktadır. Btn değer zincirinin, yeniliklere kolayca uyum sağması amacıyla hem tedarikçiler ile hem de dağıtım kanallarındaki firmalarla ortak bir çalışma kltrnn

oluşturulması bu süreçte büyük fayda sağlayacaktır. Ayrıca müşteriler de bu süreçte önemli unsurlardan biri olmaktadır. Müşterilerin ürünlerin fikir evresinden, test etme ve geliştirme evresine kadar olan süreçte roller üstlenmesini sağlamak ürünlerin kalitesini artırmakla birlikte, yeniliklerin pazarda daha kolay kabul edilmesini sağlar. Bu konudaki önemli örnekler uygulamaların yazılımını yapan işletmelerce kullanılmaktadır (<https://arge.com>).

Risk Alma: Yenilikçi örgütler işgörenlerini risk almaya cesaretlendirmelidir. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, sürekli yenilikçi fikirlerin denenebilmesi ve işgörenlerin kendilerine olan inancının artırılması için, işgörenler risk almaya teşvik edilmeli, başarıyı yakalamak için başarısızlık tolere edilmelidir. İşletmenin sahip olduğu kaynakların varlığının algılanması da işgörenleri risk almaya ve yenilik yapmaya teşvik etmektedir (Hornsby vd., 2002: 260).

İşgörelere İş Dışı Zaman Tanınması: İşgörelere işin dışında yer alan konularla ilgili zaman vermek önemli olmaktadır. İş dışı zaman tanınması bunun, işletmeye yeni fikir, ürün ve hizmet olarak dönmesini sağlayabilmektedir. Örnek olarak, Google'ın mesai saatlerinin %80'ini işle ilgili konulara, %20'sini ise işin dışındaki konulara ayırması gösterilebilir (Yeşil, Çınar ve Uzun, 2010).

3.3.2. Yeniliğin Uygulanmasını Engelleyen Faktörler

İşletmeler yenilik sürecinde gerek çevreden gerekse kendi yapılarından kaynaklanan birçok engel ile karşılaşabilmektedirler. Yenilik engellerinin neler olduğunu bulmak ve bu engelleri sınıflandırmak örgütlerin yenilikçi faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Yeniliği engelleyen faktörler farklı kaynaklarda farklı şekilde ele alınmaktadır. Oslo Kılavuzu (2005)'na göre yenilik yapmaya engel teşkil eden veya engel yaratması olası etkenler şunlardır (Oecd-Eurostat, 2005: 117):

Maliyetle ilgili Faktörler: Aşırı yüksek maliyet, gerekli finans kaynağının bulunmayışı, işletme içi ve dışı fonların eksikliği, aşırı risk algılaması,

Bilgi Faktörleri: Ar-Ge, tasarım gibi yenilik potansiyeli yetersizliği, vasıflı işgören eksikliği, teknoloji ve pazar bilgisi yetersizliği, dış hizmetin kullanılabilirliğinde yaşanan sorunlar, süreç ve ürün geliştirme ile pazarlama konusunda işbirlikçi ortaklar bulmanın zor olabilmesi, yenilik sürecinde işgörenlerin ve yöneticilerin değişime karşı tavırları, işletme yönetiminin yeniliğe karşı katı

tavırlar içinde olması, işgörenleri üretime yönlendirmedeki üretim koşullarının uygun olmaması,

Pazar Faktörleri: Yenilikçi ürünlerde ve hizmetlerde talebin belirsiz oluşu, potansiyel pazarları rakiplerin ele geçirmiş olması,

Kurumsal Faktörler: İşletme tesisindeki donanım yetersizliği, lisans ve patentlerin eksikliği, mevzuat ve standartlardan kaynaklanan sorunlar, vergilendirmeler,

Diğer Faktörler: Mevcut yeniliklerden dolayı yenilik yapmaya ihtiyaç duyulmaması, yeniliklere olan talep eksikliğinden dolayı yeniliklere ihtiyaç duyulmaması, yeni ürünlere tüketicinin ilgisiz olması.

Yenilikle ilgili konularda başarılı olmamış her örgütsel yapıda, yenilik yapılmasına engel olan unsurlar farklı olabilir. Yenilik yapmayla ilgili engeller, firmaların içinde yer aldıkları süreçlere, dış faktörlerine ve yapısına bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, Guijarro, Garcia ve Auker (2009) küçük ve orta ölçekli işletmelerin 294 yöneticisinden oluşan yenilikçi İspanyol örgütlerinin önündeki engelleri incelemişler ve bu engellerin farklı yenilik türleri üzerinde farklı etkileri olduğunu, en önemli engellerin maliyetlere bağlı olduğunu, daha önemsiz engellerin ise yönetici/işgören çatışması ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Tourigny ve Le (2004) yaptıkları araştırmada yeniliğin önündeki engellerin çeşitli firma özellikleri üzerindeki etkisini incelemişler ve daha büyük işletmelerin örgütsel esnekliğin olmamasını ve yüksek maliyetin daha küçük işletmelere göre önemli engeller olarak raporlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Yenilik yapma süreci aşamalarında karşılaşılan engeller farklılık gösterebilmektedir. Fikir üretme, yenilik sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Söz konusu aşamada, örgütün yeterli düzeyde yeni düşünce/fikir üretememesinden, üretilmiş olan fikirlerin/düşüncelerin değer üretme ihtimalinin az olmasından ya da bu yeniliğin müşterilere çekici gelmemesinden dolayı engellerle karşılaşılabilir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için, işletmenin risk alma potansiyelinin artırılması, her bölümdeki ve her kademedeki işgörenlerin tüketiciler ile daha yakından iletişim kurmasının sağlanması, farklı perspektifle olayı değerlendiren işgörenlerin ve işletme dışındaki bireylerin birlikte fikir üretmelerini sağlayacak ortamların oluşturulması gerekmektedir.

İkinci aşamada ortaya atılan fikirler arasından seçim yapılır. Bu aşamada, zamanlamanın çok erken olması ya da çok geç kalınması gibi yanlış seçimlerden

kaynaklanan sorunlarla ve uygulamaya geçirilebilecek fikirlerden çok az veya çok fazla fikri uygulamaya geçirmek gibi önceliklerin belirlenmesiyle ilgili sorunlarla karşılaşılacak engeller söz konusudur. Uygulama aşamasında ise kaynak yetersizliği ve yetersiz kurumsal inançtan kaynaklanan gerekli kaynakların harekete geçirilememesi gibi engellerle karşılaşılabilir. Öte yandan yeni bir fikri uygulamaya geçirmek için kurumsal yetkinliklerin yetersiz olması ve rakiplere geç kalınması gibi engeller de söz konusu olmaktadır. Bu noktada yapılması gereken uygulama planlaması ve önceliklendirilmesidir. Kaynak ve değer zinciri içindeki birimlerle iş ortaklıkları kurarak kaynak ve yetkinlik konularında yaşanan sorunlar ortadan kaldırılabilir. Yeni bir ürünü piyasaya sunma aşamasında karşılaşılacak engeller ise, pazarın küçük kalması, müşterilerin yeniliği benimseme hızının yavaş olması, potansiyel müşteriler üzerinde işletmenin yeterli güveni oluşturamaması sayılabilir. Karşılaşılan bu engeller, potansiyel müşteriler ile onların güven duydukları iş ortaklarını yenilik sürecine katarak zamanında aşılabilmektedir (<https://arge.com/makale/yenilikciligin-onundeki-engeller/>).

Yeniliğin uygulanma sürecinde karşılaşılacak engeller, Tablo 6'da görüldüğü gibi, bireysel engeller, örgütsel engeller ve dışsal engeller olarak gruplandırılabilir.

Yeniliğin uygulanma sürecinde karşılaşılacak bireysel engeller aşağıdaki gibi incelenebilir:

Değişime Direnç: Yeniliğin önündeki en büyük engel değişime dirençtir. Yeniliğin yönetilememesi ve yenilikçi fikirlerin işletme yararına çalıştırılamamasının altında aslında çoğu işletmenin değişime direnç göstermesi yatmaktadır (Yeşil, 2010: 85). İşgörenlerin değişime direnmelerinin bazı nedenleri şunlardır:

İşgörenlerin iş yapış tarzları, çalışma saatleri, belirli alışkanlıkları ve belirli bir düzenleri vardır. Yenilikler bu alışkanlıkların değiştirilmesine neden olurken, bu alışkanlıkların değişmesi ise belirsizlik yaratacaktır (<https://www2.deloitte.com>). İçerisinde bulundukları ortamlarda kendi sosyal dengesini oluşturmuş olanlar, söz konusu durumun yok olmasından korktukları için değişime direnç gösterebilmektedirler.

Tablo 6
Yenilik Engelleri

İçsel Engeller		Dışsal engeller
Örgütsel Engeller	Bireysel Engeller	
*İşgören yetersizliği *Kaynak yetersizliği *Yönetimin olumsuz tutumu *Teknolojik altyapı yetersizliği *Kartelleşme ve tekelleşme *Nitelikli işgücü yetersizliği *Bilgi ve danışmanlık eksikliği *Finansman kaynaklarının yetersiz oluşu *Örgüt kültürü ve ikliminin yeniliğe direnç göstermesi *Ücret politikası *Girdiler ile ilgili problemler *Ar-Ge eksikliği *Katı kurallar ve prosedürler *Değişime karşı direnç	*İş tatmin düzeyinin düşük olması *Risk alamama *Kısa dönemli odaklaşma *Yenilik korkusu *Başarma ihtiyacının olmaması *Bireysel amaçların örgütsel amaçlardan ön planda tutulması *Eğitim düzeyinin düşük olması *Deneyimsizlik *Güvensizlik *Belirsizliğe karşı toleransın düşük olması	*Zaman kısıtı *Ekonomik kriz *Yüksek enflasyon *Devletin teknolojik değişime katkısının yetersizliği *Yeniliğin yüksek maliyeti *Yatırım teşvik alanlarının ve araçlarının rasyonel olmaması *Sektörün olumsuz gidişatı *Uluslararası anlaşmalar *Sosyo-ekonomik çevrenin elverişsizliği

Kaynak: Bozkurt, 2015: 100.

İşgörenler yeni prosedürler ile yeni teknolojilerin beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı konusunda endişeye kapılabilirler (Moorhead ve Griffin, 1989: 665). Yeni geliştirilen iş süreçleri sonunda yıllarca geliştirdikleri ve sahip oldukları uzmanlıklarının önemini azalacağını düşünebilirler. Yeniden dizayn edilen yapısal yenilikler veya işler sonucunda, uzmanlık gerektiren görevlerin sorumlulukları işi yapan uzmanlardan bir başka işgörene transfer edilebilmektedir. Bunlar işgörenin işyerindeki statüsünü de etkileyeceğinden işgörenin uzmanlığı tehlike altına girer ve direnç göstermelerine neden olur (Moorhead ve Griffin, 1989:664). İşgörenler de tüm bu sebeplerden dolayı yenilikleri yavaşlatarak veya yenilikle ilgili faaliyetleri bilinçli bir şekilde yanlış yaparak yenilikleri engellemeye çalışırlar. İşgörenlerin gösterdiği bu direnç zamanla kurum kültürü haline gelirse yenilikçi sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (<https://www2.deloitte.com>).

Bazı insanların tolerans düzeyleri düşük olabilir. Böyle olduğunda genellikle yapılan yeniliklere direnç gösterebilmektedirler. Firmalarda bazı işgörenler, yeniliklerin örgüte verimlilik sağlayacağını bildikleri durumlarda bile direnç ortaya koyabilirler.

İşgörenlerin yönetime olan güven düzeylerinin düşük olması da yeniliğe karşı direnç göstermelerine neden olmaktadır. Herhangi bir yeniliğe rıza gösterdiklerinde onun ardından gerçekleştirilmesi zor olan başka yeniliklerin de yönetim tarafından talep edileceğini düşünürler (Durna,2000: 104). Yeniliklerin işgörene

benimsetilmesinin en önemli şartı karşılıklı güvene dayalı ortamların sağlanmasıdır. Karşılıklı anlayışın ve güvenin sağlanamadığı örgütlerde işgörenler yenilikle ilgili faaliyetlere şüphe ve tedirginlik ile yaklaşırlar. Taraflar, birbirlerinin samimiyetlerine ve iyi niyetlerine güvenmedikleri takdirde yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanma şansı düşük olmaktadır.

İşgörenler genellikle yeniliklerin sadece işletmenin kazancını ve çıkarını korumak için yapıldığını düşünürler. Oysa yenilikler işgörenlerin de kazancını ve çıkarını korumak için yapılır ancak, işgörenler bunu düşünmezler. İşgörenlerin böyle düşünceler içinde olmasının nedeni ise işletmenin yanlış işgören politikası izlemiş olması olabilir.

Değişimin amaçları ve özellikleri açıkça belirtilmediği sürece işgörenlerin yeniliklere karşı dirençlerinin artmasına neden olacaktır. Böyle bir durumda işgörenlerden bazılarının göre daha önce yaptığı çalışmalarda başarısız olduğu için yeni bir faaliyet verildiği, yenilik önerildiği algısı oluşmaktadır. Bazıları ise yetkilerinin daraltılacağını düşünebilmektedir. Kişi veya gruplar tarafından algılanan bu yenilik fikirlerinin yanlış anlaşılması, örgütte olumsuz tutumlara yol açabilecek haberlerin dolaşmasına ve yenilik çalışmalarının durmasına neden olabilmektedir (Durna, 2000: 104).

Dirençin nedenlerinden bir diğeri de yenilikten etkilenecek işgörenlerin, durumu yeniliği uygulayanlardan farklı değerlendirmelerinden kaynaklanabilmektedir. Çoğunlukla yeniliğin yararları konusunda kişiler ya da bölümler arası biçimsel anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Örgüt içinde farklı bölümler tarafından yapılan yenilikler farklı bölümler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Farklı bölümlerdeki yöneticiler farklı stratejiler izlerler ve yenilik bir bölümün performansını artırıp hedeflerine ulaşılmasını sağlarken, diğer bölümlerin hedeflerine ulaşmasını ve performanslarının artmasını engelleyebilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 665). Bu noktada, ortak amaca hizmet eden yeniliklerin yapılması yeniliğin daha kolay kabul görmesini sağlayabilmektedir.

Neo-Fobi: Yeniliklere karşı diğer iç engellerden biri yenilik korkusuyla ilgili fobidir. Genel olarak ileri yaşlarda görülen, bireyin alışkın olmadığı ve yeni her şeyden aşırı derecesine korkmasına ve mevcut alışkanlıklarını bırakamaz hale gelmesine neden olan psikolojik kaynaklı bir rahatsızlığı ifade etmektedir. Neo-fobi yenilik literatüründe çok karşılaşılan bir kavram değildir. Ancak özellikle yaşlılarda ortaya çıkan bir yenilik engeli olmakla birlikte, canlı kabul edilen sistemler olarak

örgütlerin de yenilik yapmasının önündeki en önemli engellerden biri olmaktadır (Bozkurt, 2015: 102).

Başarısızlık Korkusu: Hata yapma korkusu, itibarın zedelenmesi ve başarısız olma korkusu yaratıcılığı engelleyen en yaygın faktörlerdendir (Wong ve Pang, 2003: 32). Bu korkuları taşıyan işgörenler yenilik için çok önemli bir unsur olan yaratıcılıklarını sergileyememektedirler. Yöneticilerin risk alma ve hata yapma korkusu içinde olmaları ise işgörelere yenilikçi fikirler üretmeleri için destek vermemelerine aynı zamanda yenilik önerilerini reddetmelerine neden olmaktadır. Yenilik, yöneticiler için risk olarak algılanmakta, sıkıntı ve karmaşa olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yenilik, karmaşık olmasından dolayı yöneticiler için tahmin ve kontrol etmesi zor bir süreçtir (Kanter, 2002: 77).

İraz ve Altınışık (2016)'a göre bir örgütte üst yönetimin riskten korkması, homojenlik oluşturma isteği ve mevcut durumu sorgulamaktan rahatsızlık duyma, bakış açısının kısa vadeli olması, aşırı derecede ussal düşünerek yaratıcılık uygulamasını sistematik süreçler haline getirme, motivasyon faktörlerinin uygun olmaması ve bürokrasinin aşırı olması yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar olarak sayılabilir. *Aşağıda bir örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen örgütsel unsurlar ele alınmaktadır.*

Örgüt Yapısı ve Örgüt İçi Bürokrasi: Örgüt yapısı da yeniliği etkileyen faktörlerden biridir. Arad, Hanson ve Schneider (1997)'in araştırmasına göre, yapının düz olması, ekip çalışması ve özerklik yeniliği desteklerken, uzmanlaşma, formalleşme ve standartlaşma yenilikleri engellemektedir. Örgüt ne kadar az hiyerarşik bir yapıya sahipse, işgörenler karar süreçlerine ne derece yüksek oranda aktif rol oynuyorsa ve örgüt içinde sınırlar yüksek düzeyde azalmışsa örgüt yenilik düşüncesini daha çok benimseyebilmektedir. Bu açıdan örgüt yapısı yenilik hızını etkileyen faktörlerden biridir. Yenilik yönelimli örgütler, dikey örgüt yapısını yatay örgüt yapısına, biçimsel kontrolden paylaşılan bilgi sürecine, rekabet yerine işbirliğine ve işin belirlenmesi yerine güçlendirilmiş role bırakılırsa örgüt yapısından kaynaklanan yenilik engeline takılmamış olmaktadır (Naktiyok, 2007: 217). Yenilikçi örgütlerde mekanik yapıdan ziyade organik bir yapı oluşturulmalıdır. Çünkü organik yapılarda; serbest bilgi akışı, daha az merkezîyetçi kararlar, geniş kontrol alanı, daha az biçimselleşme ve takım çalışmaları hakim olmaktadır. Bu tür yapılarda değişime hızlı cevap verebilecek ölçüde esneklik sağlanmakta ve işgörenler farklı işleri yapabilecek kadar eğitilmiş ve güçlendirilmiş olmaktadır. Organik

yapılarda iş tanımları bilgi alışverişi sonucu yapıldığından, işgörenler işlerini kurallara bağlı olarak değil örgütün amaçlarını göz önünde bulundurarak yaparlar. Öte yandan örgütsel bürokrasi de yeniliğin düşmanıdır (Schermerhorn, 2007:333). Bunun nedeni yenilik yapmak isteyen örgütlerin; yalın, esnek ve hızlı olmak zorunda olmasıdır. Yoğun bürokrasinin yaşandığı işletmelerde çalışma süreçleri uzamaktadır. Küçük olan işletmede kısa sürede çözülebilen sorunlar büyük/orta işletmelerde günlerce zaman alabilmektedir. Bürokrasinin yüksek olduğu büyük ölçekli örgütlerde, işgörenlerden istenen yenilikçi fikirler üretmeleri değil verilen kurallara göre hareket ederek görevlerini yerine getirmeleridir. Bürokrasi örgüt içinde iletişimi yavaşlatır, işler gecikir ve yenilikçi davranışı engeller (Durna, 2002: 151).

Üst Yönetim Desteğinin Olmaması: Yenilik yöneliminin örgüte yerleştirilmesinde üst yönetimin ilgisi ve desteği gerekli olmaktadır (Schermerhorn, 2007:333). Yönetim tarafından destek görmeyen, bu nedenle bütçe veya zaman gibi belirli bir kaynak ayrılmayan projelerin başarılı olması da mümkün olmamaktadır. Bu riskin ortadan kaldırılması ve yeniliğin işletmelerde başarılı olması yönetim desteğinin alınmasına bağlıdır (<https://www2.deloitte.com>). Yenilikler uzun vadeli çalışmalar sonucu ortaya çıkmakta ve ilk sonuçlarının alınması da uzun sürmektedir. Ufku geniş olmayan, dar görüşlü ve stratejik yeteneği olmayan yöneticiler, kendi çıkarlarına uygun olan kısa vadeli hesaplar yaparak işletme için önemli yenilik çalışmalarını önemsemeyebilirler. Bunun nedenleri arasında işletmenin yöneticilerini değerlendirirken kısa vadeli sonuçları kullanması da etkili olmaktadır (Durna,2000: 98). İşgörenlerin yaratıcılıklarını kısıtlayan zaman ve iş baskısı azaltılarak görevlerin yeniden planlanması işgörenlerin rahatlamalarını, zihinlerini tazelemelerini ve işle ilgili faaliyetlerinde yaratıcı fikirler üretmeleri konusunda zaman tanınmasını sağlayacaktır (Wong ve Pang, 2003: 32).

Yöneticinin Liderliği: Yenilik süreci yöneticilerin liderlik yeteneklerine bağlı bir süreçtir. İyi bir lider, yenilikçiliği örgüt kültürü haline getirebilme becerisine sahiptir (Yeşil vd., 2010: 86). Yenilik, işgörenler için yoğun emek gerektiren, işletmeler için de sistematik bir çalışma anlayışına ihtiyaç duyan, maliyetli ve işletmenin genel stratejileriyle uyumlu bir süreçtir. Liderler ihtiyaç duyulan kaynağın sağlanmasında, örgüt motivasyonun canlı tutulmasında ve sürecin etkinliğinin takip edilmesinde etkili olmaktadır. Yenilik sürecine sahip çıkacak bir liderin işletmede olmaması sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Öte yandan yenilikle ilgili yatırımların yapılması konusunda paydaşları ikna etme yeteneği

vizyon sahibi bir liderin varlığıyla mümkün olabilmektedir. Daha önce başarı gösterememiş, işletme içinde ve dışında lider duruşu gösteremeyen yöneticilerin yenilik sürecinde hem yenilik takımlarını hem de diğer paydaşları ikna etmesi zor olacaktır (<https://www2.deloitte.com/tr/tr.html>).

Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük: İşletmeler, farklı fikirlere, düşüncelere, uzmanlıklara, bilgi ve birikimlere sahip işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenlerin farklı konulara farklı tarzlarda yaklaşımları doğal bir süreçtir. Bu farklılıklar işletmeler için aynı zamanda bir zenginlik kaynağı da olabilmektedir. Ancak bu farklılıklara karşı hoşgörüsüz yaklaşan yöneticiler, işgörenlerin bu doğal özelliklerini görmezden gelirler ve alt kademelerin bireyselliğini inkar ederek, onlardan gelen herhangi bir yenilik fikrini tartışmadan reddedip yeni fikirlere karşı aşırı güvensizlik duyarlar. Bu da yenilikçilik karşısında ciddi engeller oluşturur (Durna, 2002: 150).

Örgüt içinde, yöneticiler arasında yaşanan fikir ayrılıkları da yenilikler için engel oluşturabilmektedir. İşletmenin tepe yönetimi örgüt dışından gelecek yenilik fikirlerine sıcak bakarken, orta kademe yöneticileri bu fikirlere karşı direnir hatalı yönlerini bulabilmek için oldukça çaba sarf edebilmektedirler. Uygulama ile görevli bu orta kademe yöneticileri yenilikçi fikirlerin olumlu taraflarına bakmadan ve bir neden göstermeden yetersiz olduğunu kanıtlamaya çalışırlar (Eren,1992: 150).

Örgütsel Motivasyonun Sağlanmaması: Bir diğer örgütsel engel motivasyonun olmadığı bir çalışma ortamıdır. Motivasyon eksikliği işgörenlerin kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissetmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin yaratıcı olma yönündeki cesaretleri kırılır ve kendilerini işletmeye gönülden adanmış hissetmedikleri için yaratıcı fikirlerini paylaşp işletmeye destek olmak istemezler (Wong ve Pang, 2003: 31). İşgörenler iş arkadaşlarıyla uyum sağlayamadıklarında, işletme ve içinde bulundukları takımla bütünleşemediklerinde ve destek gördüklerini hissetmediklerinde motivasyonları azalır ve hem işe hem de işletmeye olan bağlılıklarında azalmalar gözlenir. Yönetim ile işgörenler arasında kurulan sağlıklı bir iletişim işgörenlerin morallerini yükseltip, işletmeye olan bağlılıklarını artırıp, engelleri ortadan kaldırarak yaratıcılıklarını ortaya çıkaracaktır (Wong ve Pang, 2003: 35). Yeniliğe önem veren örgütler, işgörenlerin yenilikçi faaliyetlerde bulunurken ortaya çıkabilecek riskleri üstlenme istekliliğini kuvvetlendirmelidir. Bu isteklilik, yeniliği vurgulayan yenilikçi olan tutum/davranışlara elverişli ödül sistemleriyle sağlanabilir. Buna göre, yenilikçi firmalarda performans ödüllendirilir, yapılan hatalar ve ortaya çıkan yanlışlar,

yenilikçi davranışlara engel oluşturmamak için cezalandırılmaz (Schermerhorn, 1996: 440). Öte yandan, işgörenlerin yenilik gücünü etkin kılmak amacıyla maddi olan ödüllerle birlikte, cezbedici iş fırsatı, terfi imkanları, güç ve yetki sağlanması, karar sürecine katılımın sağlanması gibi işgörenlerin ödüllendirilmesi yolları da mevcut olmaktadır. Yükselme ve sorumluluk, karın paylaşılması, mali kaynaklar sunma, telif hakkı sunma, özerklik gibi denetlenebilen ödüller yeniliklere yönelme açısından işgörenleri özendirebilir (Christensen, 2005: 310). İşgörenler fark edilmek, isimlerini duyurmak ve ödüllendirilmek isterler. Bu nedenle, onları bu konuda desteklemek her iki tarafa da kazandıracaktır.

Yenilik Finansmanında Yaşanan Zorluklar: Yenilik engellerinden bir diğeri de yeniliklerin finansmanında yaşanan zorluklardır. Kredi maliyetlerinin yüksek olması, bankadan alınan borçların çok kısa bir dönemi kapsaması yenilik yapacak işletmeler için önemli zorluklardan biridir. Oysaki yenilik sürecinde genellikle uzun dönemli borçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi güzel fikirler ve bu fikirlerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi süreci işletmelere bazı maliyetler çıkarmaktadır. Bu maliyetlerin doğru teknolojilere ve doğru projelere yönlendirilmesinde stratejik kararların alınması önemlidir. İşletme stratejik kararlar alma yeteneğine sahip değilse danışmanlık alması uygun olacaktır (Yeşil vd., 2010: 86).

Nitelikli İşgören İstihdamının Zor Olması: Nitelikli işgören istihdamında yaşanan zorluklar işletmelerin yenilik yapma konusunda önlerinde duran engellerden biridir. Yüksek nitelikli işgören yokluğu, işgören eğitiminde yaşanan zorluklar, yeni teknolojilere karşı direnişler, uzman işgörenlerin maaşlarının yüksek olması, işgören istihdamında daha güçlü işletmelerle yaşanan yoğun rekabet gibi unsurlar yeniliğe karşı engellerin istihdamla ilgili bölümünü yansıtmaktadır (Durna, 2000: 105).

Yeniliğin Taklit Edilmesinin Kolay Olması: Bir diğer engel ise yeniliğin taklit edilme ihtimalinin yüksek olmasıdır. Yüksek maliyetlere katlanılarak, Ar-Ge etkinlikleri sonucu ortaya çıkarılan yeni ürünlerin içeriği ve nasıl bir süreçten geçtikleri, rakip işletmeler tarafından çeşitli analizler sonucunda kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Yeniliğin taklit edilebileceği düşüncesi yenilik yapmak isteyen işletmeleri fikir aşamasındayken bile engelleyerek yenilik yapma heveslerini kırabilmektedir (Bozkurt, 2015: 102).

Taleple İlgili Engeller: Müşteri ihtiyaçları ve beklentilerindeki değişimi tahmin etme zorluğu ve yenilikle ilgili iç ve dış pazarın sınırlılıkları taleple ilgili zorlukları oluşturmaktadır. Pazardaki en temel zorluklardan biri talep yokluğudur.

Bunun nedeni olarak işletmenin kötü bir yönetime sahip olması gösterilebilir. Çünkü işletme kendi ürünlerinin mükemmel olduğu algısına sahip olduğunda pazarlama politikalarına fazla önem vermeyebilmektedir. Örneğin ürünü pazara geç sunarsa istediği başarıya ulaşamayacaktır. Pazar öncelikleri dikkate alınmadan yapılan ve ürünlerin alıcısı bulunamayan bir yenilik ise yenilik değerini kazanamayacaktır. Aynı zamanda yapılacak yeniliklerin hem pazara hem de gelecek ihtiyaçlara hizmet etmesi gerekmektedir. Bu nedenle yenilik çalışmaları sonucunda başarılı bir yenilik elde edilebilmesi için ürünün pazar değerinin olmasının yanında geleceğe dönük olması da gerekmektedir (<https://www2.deloitte.com>).

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevreden kaynaklanan dışsal yenilik engelleri de mevcuttur. Yeni bir ürün üretilirken öncelikle tüketicilerin tepkileri dikkate alınmalıdır. Yani, tüketiciler yeniliklerin uygulanıp uygulanmaması noktasında işletmeler açısından önemli karar kriteri özelliği taşımaktadırlar.

Ekonomik Koşullar: Ekonomik koşullar yenilikle ilgili yatırımlar üstünde belirleyici rol oynayabilmektedir. İşletmeler faaliyette bulundukları ülkelerin içinde bulundukları ekonomik durum, dış borçlar, istihdamla ilgili sorunlar, gelir dengesizlikleri, cari açıklar gibi farklı nedenlerden dolayı, yenilik riskini almaktan kaçınabilirler. Ülkede yaşanacak bir kriz ihtimaline karşı öz sermayelerini korumak isteyebilirler. Daha önce yaşanan krizler ve piyasanın algıladığı yüksek ekonomik risk yenilik faaliyetlerini engelleyen faktörlerdendir (Bozkurt, 2015: 102). Öte yandan, finansal ve ekonomik açıdan birbirlerinden bağımsız, tüzel kişilikleri farklı, ancak aynı sanayi dalında mal/hizmet üreten işletmelerin anlaşarak birbirleriyle olan rekabet durumunu bütünüyle yok etmelerini ve pazar koşullarını denetim altına almalarını ifade eden kartelleşme, özellikle küçük ölçekli işletmeler olmak üzere kartellerin dışında kalan işletmelerin rekabet edebilme yeteneklerini azaltmaktadır. Bu da yenilik faaliyetlerine karşı olan ilgiyi düşürebilmektedir.

Kısa Dönemli Devlet Politikaları: Devlet bazen sektör bazında kısa vadeli ve günü idare etmeye çalışan politikalar uygulayabilmektedir. Ancak yenilikler, uzun süreçte yapılan Ar-Ge çalışmaları sonucu meydana gelebilmektedir. Günümüzde işletmeler devlet desteklerine ihtiyaç duydukları için yenilikle ilgili faaliyetlerini, devletin kısa dönemde uyguladığı stratejiler engelleyebilmektedir. Özellikle küçük işletmelerin finansal ve teknolojik durumları, devletin uzun dönemde yenilik politikaları oluşturmasını zorunlu kılmaktadır (Tüsiad, 2003: 247).

Yukarıda açıklanan durumlar, yeniliğin önündeki ana engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. *Yeniliğin önündeki engeller sadece bunlarla sınırlı değildir.* İşgörenler, yeniliğin sadece özel bir ekipten beklenildiğini ve kendilerinin bu ekibin üyesi olmadıklarını düşündüklerinde yenilikçi faaliyetlerde bulunmayabilirler. Ayrıca yenilik yapmanın sadece bilim ve teknoloji ile sınırlandırılması, sadece büyük işletmelerin yenilik yapması gerektiğinin düşünülmesi, yenilik süreci etkinliğinin sürekli kontrolünün mümkün olmaması veya yenilik için yazılı bir iş planının oluşturulmaması gibi başka engeller de söz konusudur. Her işletmenin farklı bir yapısı ve kültürü bulunmakta ve bu yapı yeniliği etkileyen en önemli unsur olmaktadır. Bu nedenle yeniliğin önünde bulunan engeller işletmeden işletmeye göre değişmektedir. Yenilik sürecine başlayan bir işletmenin ilk adımı bu bakış açısına dayanarak kendi yapısını gözden geçirmesi olmalıdır (<https://www2.deloitte.com>).

3.4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşletmeler açısından işgörenlerin yenilik eğilimli davranışları, son zamanlarda önemi artan ve dinamik olan bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, varlığını sürdürmek isteyen firmalar da söz konusu yetenek üzerinde durmaktadırlar. İşletmedeki işgörenler yenilikçi olmadan o işletmenin yenilikçi olması mümkün olmamaktadır. Bu açıdan işletmenin başarısı için en gerekli unsur YİD'na sahip işgörenlerdir. YİD'na sahip işgörenler sayesinde, sorunların çözümlerine yeni yaklaşımlar geliştirilirken, yeni kazanımlar sağlayabilecek yeni fikirler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yenilikçi davranışa sahip işgörenler, yeni ürün ve süreçlerde veya yeni örgütsel yöntemlerin uygulanmasında süreci kolaylaştırmaktadırlar (Çalışkan, 2013: 95).

YİD örgütün performansını artırmayı amaçlayan, iş rollerinde, gruplar içerisinde ya da örgüt içinde amaçlanan yenilikçi fikirlerin/düşüncelerin ortaya konması, geliştirilmesi, ayrıca uygulanmasından oluşan karmaşık bir çalışma davranışıdır (Janssen, 2000: 288). De Jong (2006: 19)'a göre YİD, iş rolleri, gruplar ya da kuruluş içerisinde faydalı ve yeni fikirlerin/düşüncelerin, ürünlerin, süreçlerin, ya da prosedürlerin başlatılmasına ve bilinçli olarak tanıtılmasına yönelik işgörenlerin davranışları olarak tanımlanabilir. YİD, işgörenlerden açıkça beklenmemesi nedeniyle, öngörülen rol beklentilerinin ötesine geçen ekstra bir rol veya isteğe bağlı proaktif bir davranış olarak görülmektedir (Janssen, 2000: 292).

Scott ve Bruce (1994: 582), YİD'nın, her aşamada zorunlu olan ve çeşitli davranışları içeren bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca kişilerin söz konusu davranışların uygun bileşimlerini uygun zamanlarda göstermesi beklenmektedir. Onlara göre yeniliğe yönelik davranış çok katmanlı bir süreçtir ve yenilikçi davranışta en önemli aşamalar fikirlerin doğuşu ve uygulanması aşamalarıdır. Scott ve Bruce (1994: 581) ayrıca, YİD'nı işgörenlerin yeni fikirleri arama kabiliyetleri ve yeni fikirlerin uygulanması için destek oluşturma girişimleri olarak da tanımlamışlardır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere YİD, yenilikçi bir işgörenin işi ile ilgili sorunları tanımladığı, bu sorunların çözümü ile ilgili fikirleri keşfettiği, keşfettiği fikirleri iş arkadaşlarına ve yöneticilerine tanıtarak onları ikna ettiği ve bu fikirleri hayata geçirdiği davranışlar bütünüdür. YİD'nda işgörenler firmanın verimliliğini artırmak amacıyla yeni yöntemler ortaya çıkarma konusunda istekli olurlar (Cho ve Lee 2007: 1487).

Hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yeni yöntemlerin sunulması, yeni teknoloji ve teknikleri araştırılması, yeni iş görme tekniklerinin gerçekleştirilmesi, yeni düşüncelerin/fikirlerin uygulanmasına imkan tanıyacak kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları YİD içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman 2010: 324) YİD gösteren işgörenler, bilinçli ve istekli bir şekilde yeni fikirleri benimsemekte ve bu fikirleri işlerine veya örgütlerinin tamamına uygulamaktadırlar (Çalışkan, 2013: 95). Yenilikçi işgörenlerin deneme, yanılma ve risk alma konusunda diğer kişilere kıyasla daha gönüllü olduğu söylenebilmektedir (Sönmez, 2014: 56).

YİD, işgörenlerin kendilerini veya iş ortamlarını değiştirmeleri amacıyla fikirler geliştirip, bu fikirleri teşvik ederek ve gerçekleştirerek; iş isteklerine daha fazla uyum sağlama konusunda kendilerini geliştirmelerine yardım edebilir (Janssen, 2000: 288). İşgörenlerin yenilik yönelimli düşünme şekillerinden faydalanmalarının sağlanması, aynı zamanda firmaların tüketici taleplerinde oluşan değişikliklere doğru ve hızlı şekilde tepki vermesi olanağı sağlamaktadır (Li ve Zheng, 2014: 447).

Birey, örgüt ve toplum açısından önem arz eden yenilikçi davranışların, sonradan elde edilebilecek bir olgu olduğu düşünülebilir. Yenilik yönelimli işgörenler devamlı öğrenerek ve ufak adımlarla ilerleyerek bütün alanlarda yeniliklerin gerçekleştirilmesi için uğraşırlar. Bulundukları çevreyi daha farklı okurlar ve ısrarlı bir şekilde değiştirmek için çabalarlar. İşgörenlerin YİD'ları

geliştirilerek, firmalarda daha çok sayıda yenilik yapılması sağlanırken, aynı zamanda yeniliklerin sürekli olması da sağlanmaktadır (Scott ve Bruce, 1994).

Yenilik, yalnızca Ar-Ge buluşları ve yatırımlarından kaynaklanmamaktadır. Örgütlerde, günlük şekilde gerçekleştirilebilen yenilikler işletmenin varlığını sürdürmesi ve sağlığı için gerekli olmaktadır (Janssen, 2000; Oldham ve Cummings, 1996). Bu nedenle, insan kaynakları uzmanları ve sosyal bilimlerle ilgilenenler işyerindeki işgörenlerin çoğunluğunu yenilik yönelimli davranışlara özendirmeyi amaçlarlar (Spiegelaere vd., 2012). Bu açıdan bakıldığında, işgörenlerin daha yenilikçi yönelimli davranışlara ne şekilde özendirileceği, girişimciler ve bilim insanları açısından oldukça önemli konulardan biri haline gelmiştir.

İşgörenlerin işleriyle ilgili yenilikçi davranışları, onların yenilik çalışmalarına katılımlarını artırmasının yanında örgütlerde yenilikçi örgüt ikliminin yaratılmasında da çok ciddi katkı sağlamaktadır (Kwasniewska ve Necka, 2004: 188). YİD, aynı zamanda işgörenlerin iş doyum düzeylerinin artmasına da katkıda bulunabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında YİD, işgörenlerin ve örgütün performanslarının artmasına katkıda bulunarak firmaların rekabetten kaynaklanan olumsuz durumlardan fazla etkilenmemesini sağlamaktadır (Janssen, 2000).

Firmanın bütününe katkı sağlayan yeniliklerin başlangıcı birey düzeyindedir. Buna göre, kişisel yeniliğin, işgörenlerin sorun tanımlamaları ve özgün veya uyarlama fikirler geliştirmeleri ile başladığını söylemek mümkündür. Sonrasında, yeni fikirlere kaynaklar aranması ve destekçi olanların güç birlikteliği yapmaları konusunda destek sağlanması çabaları ortaya çıkmaktadır. Yenilik sürecinde, son olarak yenilikçi işgören, yeniliklerin elle tutulabilmesini, denenebilir olmasını, seri olarak imal edilip dağıtılabilmesini, etkili kullanıma dönüştürülmesini veya kurumsal hale getirilmiş prototipinin ya da modelinin üretilebilmesini sağlayarak fikirlerini tamamlayabilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582).

3.5. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

YİD'nı etkileyen faktörler; ilk olarak bireysel açıdan ele alınıp değerlendirilebilir. Ayrıca, YİD üzerinde etkili olan örgütsel unsurlar da bulunmaktadır.

3.5.1. Bireysel Faktörler

YİD'na etki eden bireyden kaynaklı faktörler; bireyin kişilik özellikleri, demografik faktörler, içsel motivasyon, sosyal ün ve öz liderlik başlıklarında incelenmektedir.

3.5.1.1. Kişilik Özellikleri

“Yenilikçi davranış” kavramının özellikle üstlenilen faaliyet biçimleri içinde, işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bir yapı olduğu söylenebilir (Yuan ve Woodman, 2010). Bu açıdan YİD'nın ortaya çıkmasında işgörenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel unsurlardan daha etkili olduğu belirtilebilmektedir (Çapraz, Ünnü vd., 2014).

Özellik teorisinden yola çıkarak, çeşitli araştırmacılar bireylerin yenilik potansiyellerinde farklılık gösterdiklerini öne sürmüşlerdir (Amabile, 1988; George ve Zhou, 2001). Beş büyük kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, sorumluluk ve nörotizm (duygusal denge) YİD üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, açıklık ve sorumluluğu en tutarlı yordayıcılardan ikisi olarak tanımlamışlardır (ZhouveGeorge, 2001). De Jong (2007: 29) ise dışa dönük olma, karmaşıklığa tolerans gösterme, özyeterlilik gibi bazı bireysel nitelikleri ve konuyla ilgili bilgi ve sorun çözme tarzı gibi bilişsel kabiliyetleri, bireysel düzeyde işgörenlerin YİD'nı etkileyen unsurlar olarak tanımlamıştır.

İşgörenlerin Sorun Çözme Yöntemleri: İşgörenlerin sorun çözme yöntemleri, YİD'nı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütler, yenilik sürecinde karşılaştıkları sorunları işgörenlerin etkili sorun çözme becerileri veya kabiliyetleri sayesinde daha kolay bir şekilde çözebilmektedirler. İşgörenlerin sorun çözümleme yetenekleri kişilerin davranışsal yönelimlerinden oluşmaktadır. Kişilerin bilgileri almak, düzenlemek, kullanmak ve saklamak içinseçtiği teknikleri belirten zihinsel yöntemleri içermektedir. Genellikle, işgörenlerin sorun çözme becerileri işyerinde hedefleri gerçekleştirmede ortaya çıkan zorluklarla baş edebilmekle ilgilidir. İşgörenlerin YİD göstermeleri için ilk olarak fırsat veya sorunların farkına varmaları gereklidir. Sorun veya fırsatları fark edebilen işgörenler söz konusu problemleri aşmak ya da fırsatları değerlendirmek amacıyla yeni fikirler üreterek alışılmışın

dışında çözümler ve yöntemler bulabilirler (Scott ve Bruce, 1994). İşgörenlerin sorun çözme yetenekleri, sistematik ve sezgiye dayalı olabilir.

Sistematik olan sorun çözme yeteneği aklın veya mantığın kullanımını, işgörenlerin belli alışkanlıklarını, belli rutinlerini ve kurallara bağlılığını kapsar. Sistematik olarak sorun çözmeyi bilen işgörenler bazı prosedürlerden veya metotlardan yararlanmayı ve genel olarak sorunlara geleneksel olan çözüm yolları üretmeyi seçerler. Bu açıdan sistematik olarak sorun çözme yeteneği, yenilik yönelimli davranışlara negatif şekilde etki edebilir. Sezgiye dayalı sorun çözme yeteneği olan işgörenler, sistematik sorun çözme becerisine sahip işgörenlerin aksine, belirli kurallara çok fazla takılı kalmamakta ve daha esnek bir biçimde hayal gücü ve sezilerini kullanırlar. Karşılaştıkları sorunlara daha yaratıcı olan çözümler sunabilir ve yaratıcı fikir ve düşünceler üretebilirler. Öte yandan, işgörenler aynı anda sezgiye dayalı olan ve ayrıca sistematik sorun çözme yeteneğine sahip olabilirler. Farklı durumlar karşısında sistematik veya sezgisel sorun çözme becerilerini kullanabilmektedirler. Her iki beceriye de sahip olan işgörenler YİD’nda bulunma konusunda daha başarılı olabilirler (Scott ve Bruce, 1994). İşgörenlerin sorun çözme yöntemleri ve becerileri, yenilik yapma sürecinde karşılaşılan engellerin aşılmasını, çözüm yollarının bulunmasını, çözüm sürecinde kullanılan stratejilerin denetlenmesini ve değiştirilmesini sağlayabilmektedir. İşgörenler sorun çözme yöntemlerini kullanarak işyerlerindeki sorunların farkına varıp, bu sorunları çözme konusunda istekli olmaktadır. Böylece sorunlar için daha yaratıcı çözümlerin bulunmasını sağlayabilmektedirler.

İşgörenlerin Gelişime Açık Olması: Yüksek seviyede gelişime açık olan işgörenler, özgün, macerasever, yaratıcı, meraklı, hayal kurmayı seven, kendi düşüncelerine ve duygularına yönelen bireylerdir (Bono, Boles ve Judge, 2002). Gelişime açık olan işgörenlerin, öğrenmeyi süreklilik haline getiren ve işleri konusundaki bilgi düzeylerini geliştirme konusunda istekli kişiler oldukları söylenebilir. İşgörenlerin öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması, bakış açılarını değiştirmelerini, işleriyle ilgili bilgi birikimlerinin yüksek olmasını, uzmanlık alanlarının genişlemesini ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Prahalad ve Mashelkar, 2011: 5). Bu da, işgörenlerin özgüvenlerini artırarak daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar göstermelerine yol açmaktadır.

İşgörenin Yaratıcılığı: İşgörenlerin yaratıcı olması genel olarak yenilikçi olmanın ilk adımı şeklinde ele alınır (Zhou ve George, 2001: 683). Yaratıcılık,

yeniliği ortaya çıkaran bir uygulama iken, yenilik yaratıcı olmanın görülebilen cismi ve somut sonucu şeklinde değerlendirilebilir (İraz, 2005, 78). Başka bir deyişle yenilikçilik, uygulamaya dökülmüş yaratıcılıktır. Araştırmalar göstermiştir ki, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar hemen hemen bütün örgüt tiplerinde ve her sektörde olmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004: 33). Yaratıcılığın kişilik ile olan ilişkisini inceleyen bir çalışmada, yaratıcı bireylerin olaylara farklı yönlerden bakabilen, eleştiriye açık ve eleştiriye teşvik eden, belirsizliğe ve karmaşıklığa tolerans düzeyi yüksek olan, riskleri almaya meyilli bireyler olduğu tespit edilmiştir (Burke, 1994: 8). YİD'na yönelik en temel belirleyicinin yaratıcılık olduğu, yaratıcı kişilik özelliğine sahip bireylerin yenilikçiliğe olumlu baktıkları, disiplinli, düzenli, kararlı ve özgüvenli oldukları ileri sürülmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). İşgörenlerin kişilik özellikleri iş çevresinden etkilendiği gibi kişilik özellikleri de bu çevreyi etkileyebilmektedir.

Yaratıcı olan, analitik düşünebilen ve çözüme odaklanan işgörenler işyerinde YİD gösterebilirler (Hammond vd., 2011). Ancak yaratıcı işgörenlerin, konulara diğerlerinden farklı açılardan bakıp, farklı yorumlayabilmeleri uyumsuzlukla suçlanmalarına neden olabilmektedir. Ortaya attıkları yaratıcı fikirler aptalca veya işe yaramaz olarak değerlendirilip reddedilebilir (Sternberg vd., 2004: 145). Yaratıcı fikirler işgörenlerin eleştirilere maruz kalmasına neden olsa bile, bu fikirlerin yeniliğe dönüşmesi sonucu büyük başarılar ve kazançlar sağlanabilmektedir. Bu açıdan başarının elde edilebilmesi, yaratıcı işgörenlerin eleştirilere karşı dirençli olmalarına ve tüm eleştirilere rağmen yollarına devam etmelerine bağlı olmaktadır.

İşgörenlerin Sorumluluk Alma ve Dışadönüklük Düzeyi: İnsanların yenilik yapabilme ve değişimi başlatabilme ile ilgili yetenekleri doğuştan gelmektedir. Dışadönüklük, konuşkan, enerjik, sıcakkanlı, heyecanlı ve sosyal olma gibi özelliklerden oluşmaktadır. Dışadönük kişiler, rahat, girişken, kendini ifade edebilen, işbirliğine yatkın ve eylem odaklı kişilerdir. Ayrıca dışadönük bireyler ödüllere karşı daha duyarlı olmaktadır (Lucas, Diener, Grob, Suh ve Shao, 2000). Dışadönük bireyler, işlerinde karşılaştıkları problemleri çözmede daha etkin davrandıkları ve başka insanlarla rahat iletişim kurabildikleri için bulundukları örgütte yenilikçi fikir ve düşüncelere destek bulmada güçlü etkilere sahip olabilirler. Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler ise işletmenin önemli amaçları arasında sayılan yaratıcı olma, yeni fikirler üretme ve söz konusu fikir ve düşüncelerin gerçekleştirilmesinde üstlendikleri görevleri en iyi biçimde yapmaya çalışmaktadırlar (Kör, 2015: 29).

Sorumluluk düzeyinin düşük olması bireylerin disiplinsiz, dağınık, görev bilincinden uzak ve tembelliğe eğilimli olmalarına neden olmaktadır.

Vicdanlılık Düzeyi: Vicdanlılığı daha yüksek olan işgörenler organize olmaya daha eğilimli, çalışkan ve kurallara uymaya dikkat eden kişilerdir. Yeni bir görev verildiğinde, vicdanlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha fazla motive olmaları ve gereken performans standartlarına ulaşmaya daha çok uğraşıp yenilikleri gerçekleştirmeleri beklenir. Israrlı ve kararlı yaklaşımlarıyla, yenilikçi fikirleri hem teşvik ederler hem de gerçekleşmesi için daha fazla çaba harcarlar (Costa ve McCrae, 1992).

Örgütlerde işgörenlerin yenilikçi davranışları, farklı disiplinlerin, kültürlerin, deneyimlerin kısacası örgütsel farklılıkların bütünleştirilebilmesi ile geliştirilebilmektedir. Farklı kişilik özelliklerine, becerilerine veya yeteneklerine sahip bireylerin örgüt içinde yer alması, statükoya meydan okuma imkanı sağlamaktadır (Hammond vd., 2011: 92).

3.5.1.2. Demografik Faktörler

YİD'nin ortaya çıkmasında bireylerin kişilik özelliklerinin yanında demografik özellikleri de etkili olmaktadır. Krogh vd. (2000)'ne göre cinsiyet, yaş ve eğitim yeterliliği gibi demografik değişkenler bir örgütte yenilik yapma yeteneğini etkilemektedir.

Demografik özelliklerden biri olan eğitim, YİD üzerinde önemli düzeyde etkisi olan bir faktördür. Eğitim düzeyinin artması, yaratıcılık düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Hjalager'a (2002: 470) göre yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmek için bilgi paylaşımı gereklidir. Bilgi paylaşımını gerçekleştirecek işgörenlerin de eğitilmiş olmaları önemlidir. Öte yandan, eğitilmiş işgörenler işe daha kolay bir şekilde adapte olabilmekte, ortaya çıkan sorunların çözümünde daha analitik düşünebilmekte ve içinde bulundukları ruhsal durumdan daha az etkilenmektedirler (Orhan, 2012). Eğitim düzeyinin artması ile iletişim becerileri ve bilgi paylaşımı artmakta, ücret düzeyi yükselmekte bunlar da YİD'ni desteklemektedir. Lee ve Hong (2014), işgörenlerin eğitim düzeylerinin ve iş deneyimlerinin artmasının, yenilik davranışını da olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır.

Demografik faktörlerden bir diğeri olan yaş faktörüne bakıldığında, yaş ve sektör deneyiminin artması sonucu işgörenlerin daha yenilikçi davranış eğiliminde

oldukları söylenebilmektedir. Orhan (2012)'a göre, yaş ile birlikte tecrübenin de artması, işgörenlerin çalışma ortamına alışmaları ve yapılan işten haz duymaları YİD'nı artırmaktadır. Ng ve Feldman (2013) tarafından yapılan bir meta analize göre, daha yaşlı işgörenlerin yenilikle ilgili davranışlara genç yaştakilere göre daha az dahil oldukları görülmektedir. Janssen (2000) da çalışmasında YİD'nın işgörenlerin yaşına bağlı olduğunu doğrulamıştır. Frosch (2011), yaptığı araştırmada, uzmanlık alanlarına bağlı olarak en yüksek yenilik düzeyinin 30-50 yaş arasındaki işgörenlerde bulunabileceği sonucuna varmıştır.

Cinsiyet faktöründe, yaratıcılıkta olduğu gibi YİD'ında da kesin bir yargıya varmak mümkün olmamaktadır. Akgül ve Yavuz (2019)'un çalışmasında farklılıkların tespit edildiği cinsiyet grup ortalamalarına bakıldığında kadınların erkeklere göre daha az yenilikçi davranış eğilimleri olduğu belirlenmiştir. Reuvers vd. (2008) erkeklerin kadınlara göre iş hayatlarında daha yenilikçi olduklarını öne sürerken bu sonuç De Jong (2007)'un çalışmasıyla çelişmektedir. Erkeklerin kadınlara göre daha yenilikçi davranışlarda bulunmasında, erkeklerin çalışma saatleri haricinde de araştırmaya daha fazla zaman ayırabilmeleri veya çalışma ortamında erkeklerin daha baskın bir şekilde yeni fikirlerini uygulayabildiği gibi varsayımlar bunun sebepleri arasında sayılabilir. Bazı çalışmalar ise demografik faktörlerin işgörenlerin yenilikçi davranışlarını etkilemediğini ortaya koymaktadır. Kör (2015) çalışmasında YİD bileşenlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmış ve işgörenlerin yaşlarına göre YİD boyutlarında fark bulamamıştır. De Jong ve Den Hartog (2010) çalışmalarında cinsiyetin işgörenlerin YİD'nı etkilemediğini doğrulamışlardır. Leong ve Rasli (2014) cinsiyet ve eğitim yeterliliğinin bireylerin YİD'nı etkilemediğini ve bu nedenle, yenilik faaliyetinin demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, eğitimsel nitelik, iş deneyimi) hiçbir ilişkisi olmadığını öne sürmüşlerdir (Linh, 2019).

3.5.1.3. İçsel Motivasyon

Bireyin yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisi olan içsel motivasyon YİD'nı etkileyen önemli değişkenlerden biridir (Yuan ve Woodman, 2010: 323). İşgörenlerin YİD sergilemelerine yönelik motivasyon sağlayacak koşulların sağlanmasının, yaratıcı işgörenler istihdam etmekten daha önemli olduğunu ileri süren çalışmalara rastlanmaktadır (Amabile, 1988). Örgütlerin zorlama yoluyla,

işgörenlerin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlamaları mümkün olmamakta, onlara ilham vermeleri gerekmektedir. Çünkü yenilikçi davranışlarda bulunmak daha çok içsel motivasyonla, hevesli ve bilgili olmakla ilgili olmaktadır (Luekitinan, 2014: 125). Anderson ve Salgado (2009) örgütlerin yenilik yapabilmeleri konusunda, işgörenlerin motivasyonlarının onların yenilikçi ve yaratıcı davranışlarına yönelik potansiyellerinin ortaya konmasında ve özendirilmesinde ciddi roller oynadığını belirtmektedirler. İşgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri onların sadece yeteneklerine, becerilerine ve uzmanlıklarına bağlı olmamakta, işgörenlerin, görevleri ve işyerleri ile ilgili motivasyona sahip olmaları da önemli olmaktadır (Amabile, 1998).

İşgörenin işine karşı motivasyonu yüksek olursa işiyle daha ilgili olabilir ve proaktif iş davranışları sergiler. Ayrıca yaratıcı fikir ve düşünceler ortaya koyarak, söz konusu fikir ve düşünceleri takip ederek risk alma cesaretini gösterebilirler. Bunun sonucunda işgörenler hem kendilerini hem de işletmeyi başarıya götürebilecek fikirlerle yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunabilirler. Bu konudaki araştırma ve çalışmalar, işgörenlerin ilgi, tutkuve iş yapmayla ilgili içsel motivasyonları ve arzularının yeniliğe ve yaratıcılığa yönelik davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir (Zhou vd., 2003).

İçsel motivasyonun yüksek olması ve yapılan işe tutkuyla bağlı olunması, yaratıcılık ve yeniliği de buna bağlı olarak artıracaktır (Hülshager vd., 2009: 1131). İçsel motivasyon düşüş gösterdiğinde ise, işgörenlerin yeni çözüm yolları ve sıradışı fikirler bulma hevesleri de azalmaktadır. İşgörenlerin, yenilik yapma sürecinde yöneticilerin sağladığı desteği hissetmesi, iç motivasyonlarını yükselterek yeniliğe yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlayacak önemli faktörlerden biridir (Amabile, 1997). İşgörenler, iç motivasyonları ile birlikte statü, para, terfi, teşvik ve ücret gibi dışsal özendiricilerle de YİD gösterebilirler (Shalley vd., 2004). Ancak yaratıcılık ve yenilikçi davranışlar üzerinde dıştan gelen motivasyonun etkisi olsa bile iç motivasyonun yarattığı etki kadar büyük olmamaktadır. İşgörenlerde denetlendikleri ve izlenildikleri hissi yaratan rekabet, ödül, baskı ve ceza benzeri unsurlar özgürce davranma iradesine zarar vermekte, iç motivasyonun negatif etkilenmesine ve yeniliğe yönelik davranış olasılığının düşmesine neden olabilmektedir (Reeve, 2001: 144). Ödüller bireylerin çaba, başarı ve yetkinliklerinin bir onayı şeklinde algılanırsa, bireyin yaratıcılıkları üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olurlar (Shalley ve Gilson, 2004: 39).

3.5.1.4. Sosyal Ün

Yöneticiler, biçimsel çalışma rolleri gibi faktörlerle birlikte, işgörenin örgüt içindeki biçimsel olmayan sosyal ünü de işgörenden beklenen yenilikçi davranışların şeklini ve başarı derecesini etkileyebilir (Leary ve Kowalski, 1990: 35). Bir başka ifadeyle, bireyler kendilerini başka bireylerce algılanan imajı ile tutarlı olabilecek biçimde tanıtırlar (Schlenker, 1980). Sosyal açıdan bakıldığında, yenilikçi olarak tanımlanan işgörenlerin yenilikçi davranışlar sergileyeceklerinin varsayılması beklenen ve olağan durumu yansıtır. Bu, işgörenlerin imajlarının bozulması ihtimalini düşürür ve davranışlarını meşru hale getirir. Yani, işgörenlerin yenilikçi oldukları ile ilgili üne sahip olmaları, yeniliği değerli olarak içselleştirip, yeniliğin yaptıkları işe katkı sağlayacağına inanmalarını sağlamaktadır.

3.5.1.5. Öz Liderlik

Öz-liderlik işgörenlerin davranışsal ve zihinsel niteliklerini kullanmak suretiyle, kendilerini denetleyebilmeleri, gözlemleyebilmeleri, işlerinin olumlu taraflarına odaklanmaları, kendilerini motive edebilecek koşullar yaratmaları ve istenen davranış ve tutumların ortaya konması yönünde düşünceye dayalı modellerin oluşturulmasıdır (Kör, 2015: 37). Öz-liderlik, özdenetim kuramında yer almaktadır. Kendini yönetme ve etkileme gibi kavramları da kapsayarak daha geniş içeriğe sahip bir anlam ortaya koymaktadır (Manz, 1986: 589). Bu nedenle, öz liderlik, bireylerin kendilerini motive edebilmeleriyle ilgili bir olgu şeklinde değerlendirilebilmektedir (Manz, 1986: 595).

İşgörenlerin öz liderliğe sahip olmaları, YİD'nı etkileyen bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. Öz liderlik, işgörenlerin bilinçli bir biçimde kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirip, YİD'nın geliştirilmesini sağlayabilmektedir (Carmeli, Meitar ve Weisberg, 2006).

Öz-liderlik, işgörenlerin çalışma davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). İşgörenler, öz liderliklerini kullanarak beklenen davranış ve tutumları geliştirmek amacıyla kendilerini yönlendirirler. Bununla birlikte, örgütte değişimlere karşı direnilmesi de, başka birinin zorlamasına gerek duymadan her kademedeki işgörenin öz liderliklerini kullanmaları ve kendi kendilerini yönlendirmeleri sonucu kırılabilmektedir. Öz liderlik, işgörenlerin YİD'nı

engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasını, işgörenlerin yaratıcı olmalarını, yeni fikir oluşturmalarını ve bu fikirleri uygulamalarını sağlayarak, YİD'nın alışkanlığa dönüştürülmesini ve günlük sürecin bir parçası haline getirilmesini sağlamaktadır. İşgörenlerin yenilikçi davranışları, yöneticilerin ne derece destekledikleri ve teşvik ettikleriyle ilgili olmasının yanı sıra, işgörenlerin kendi kendilerine liderlik edebilmelerinden de etkilenmektedir (Carmeli vd., 2006: 75). Yüksek düzeyde öz-liderliğe sahip olan kişiler, başkalarını yeni fikirlerini ve çözümlerini desteklemeye yönlendirebilmektedir.

Basım, Korkmazyürek ve Tokat (2008: 126) tarafından yapılan araştırmaya göre; yüksek öz liderliğe sahip işgörenler, düşük öz liderliğe sahip işgörenlerle kıyaslandığında, kendine yetebilen işgörenlerin daha üst düzeyde yeniliğe yönelik davranışlarda bulundukları ve ayrıca risk aldıkları söylenebilmektedir. Günümüzdeki işletmelerin, bu özelliklere sahip işgörenleri arzulamalarından dolayı, örgüt ortamında öz yeterliliğin artmasına yönelik tedbirler almaları, örgütsel verimliliği ve etkililiği pozitif olarak etkileyebilecektir. Sahip oldukları liderlik becerilerine ve yeteneklerine güvenen, iş yaparken ortaya çıkan riskleri üstlenmekten kaçmayan, karşısına çıkan işle ilgili problemleri başarıyla ortadan kaldıran, öz-liderliği yüksek işgörenler, yenilikçi davranışa daha olumlu bir tutum içinde olup örgütte daha fazla yenilikçi davranışlarda bulunabilirler. Öz liderliği yüksek işgörenler, belirsizliği yüksek ortamlarda planlı bir şekilde risk alma konusunda diğer işgörelere göre üst düzeyde cesur davranışlar gösterme eğilimindedirler. Başka bir deyişle, yeterliliklerine daha çokgüven duyan işgörenlerin üst düzeyde yenilikçi davrandıkları ve karşılaştıkları kriz durumlarını daha kolay bir şekilde fırsatlara dönüştürdükleri söylenebilir.

3.5.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenleri yeniliğe yönelik davranışlara yönelten sebeplere örnek olarak; işletmelerde oluşan değişmelerin yansımaları, işyerinde çok fazla otonomi kazanmak, organizasyonel ödüllere ulaşabilmek ve değişimlere adapte olmak amacıyla işyerindeki kronik problemlere çözüm sunmak gösterilebilir (Basım vd., 2008: 123). YİD'nın ortaya çıkmasında örgüt desteği ve işgörenlerin bu konuya bakış açıları etkili olmaktadır. İşgörenler örgüt içinde YİD'nın olumlu etkilerini ve performans artışlarını gördükleri zaman, daha fazla YİD içerisine girmektedirler.

(Yuan ve Woodman, 2010: 323). Bu noktada örgütün bu konudaki davranışı çok önemlidir. İşgörenlerin YİD içinde olmalarını bekliyorlarsa bu konuda onları desteklemeli, örgüt içinin ve örgüt dışının yaratıcı etkilere açık olmasını sağlamalı aynı zamanda yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için uygun koşulların oluşmasını da sağlamalıdır.

Damanpour (1991: 556) kullanılan bilgi ve maddi kaynaklarını, dış ve iç iletişimi ve örgüt yapısı (işlevsel farklılaşma, uzmanlaşma, merkezcilik, formelleşme vs.) gibi bazı değişkenleri örgütsel yenilikçiliğin belirleyicileri arasında göstermektedir. Knol ve Linge (2009: 363) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel unsurlar kapsamında; gelişim kültürünün, yenilikçi iklimin, psikolojik iklimin, bilgi paylaşımının, planlamanın, rasyonel hedeflerin, iş çeşitliliğinin ve PG'nin YİD'nin üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu bildirilmiştir.

Bu çalışmada YİD'ni etkileyen örgütsel faktörler olarak; örgüt iklimi, iletişim, çalışma koşulları, insan kaynakları uygulamaları, yeniliğe verilen değer ve yöneticinin liderliği aşağıda incelenmektedir.

3.5.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Hofstede (1991: 5) kültür kavramını, bir zümreye mensup olan insanları diğer insanlardan ayıran ve ortakbir şekilde meydana getirilmiş hafıza şeklinde tanımlar. Kültür, örgütlerde karar verme teknikleri ile birlikte daha birçok örgütsel faktörü etkilemektedir (Shane, 1992). Örgüt kültürü, bir işletmedeki işgörenlerin davranışlarına yön veren inançlar, değerler, alışkanlıklar ve davranışlar sistemi olarak düşünülebilir (Dinçer, 1992). Örgüt kültürünün amacı, işgörenlerin işyerinde işle ilgili ya da işle ilgili olmayan davranışlarına ve tutumlarına yol göstererek, işgörenlerin çalışma yaşamında başarılı olmalarına olanak sağlamaktır.

Tüm işletmeler, kötü veya iyi, zayıf veya güçlü bir kültüre sahiptirler. Bununla birlikte, varlığını sürdürebilen ve rakiplerinin üstesinden gelebilen bir örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan benzersiz bir kültüre sahip olduğu açıktır. Japon şirketleri bunun en uygun örneğidir. Burada en önemli nokta örgütsel liderlerin ve kurucuların bir örgüt kültürü geliştirmedeki rolüdür. Ayrıca, etkili bir örgüt kültürü, bir işletmenin uzun vadede başarılı olma yeteneğini etkileyen önemli unsurlardan biri olmaktadır (Yang vd., 2004). Örgütsel kültürün, işletmelerin performanslarını ve uzun dönemde etkinlik sağlamasını pozitif etkilediği bilinen bir

gerçekdir (Gregory, Harris, Armenakis ve Shook, 2009). Uzun vadede başarılı olmak isteyen işletmenin de yeni ürün ve süreçler geliştirmesi ve bunu sürekli hale getirebilmesi için yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel kültür, yenilikçi olan davranış ortamlarının önemli karakteristiklerinden biridir. Buna bağlı olarak, araştırmacılardan bazıları yenilikçi olan işletmelerin güçlü kültürler oluşturduklarını ileri sürerken, bazı araştırmacılar güçlü olan kültürel yapının yenilik yapmanın itici gücü olacağını savunmaktadır (Jaskyte, 2005). Araştırmacıların bazılarına göre de, paylaşılmış değerlerin geçerli olduğu kültür, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın oluşmasına ve etkin hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Kazama, Foster, Hebl, West ve Dawson, 2002). Vurgulanan ortak nokta ise, yeniliğe yönelik davranışların sınanması ve oluşturulmasında örgüt tarafından sağlanan desteklerin önemli olduğudur (Amabile, Conti, Coon ve Herron, 1996). Son yıllardaki bazı araştırma ve çalışmalarda, alt kültür öğelerinin işgörenlerin algılarına ve faaliyetlerine şekil veren anlamlı değişkenlerden biri olduğu vurgulansa da (Prise 2007), alt örgütlerden hangisinin örgütteki değişime ve yeniliğe destek olduğu ile ilgili ortak bir düşünce söz konusu değildir (Škerlavaj, Song ve Lee, 2010). Bazı yazarlar, yeniliğe yönelik kültür oluşturmak için işletmedeki sistemlerin değiştirilmesine yardımcı olacak örgütsel kültürün gerekli olduğuna dikkat çekmektedir (Higgins ve McAllaster, 2002).

Örgüt iklimi kavramını ilk geliştiren kişiler Lewin, Lippitt ve White (1939)'dır. Örgüt iklimi, işyerinde ortaya çıkan hava şeklinde tasvirlenebilir. Örgütsel iklim; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgüt içinde zamanla yerleşen, kolayca değişmeyen ve işgörenlerin davranışlarına ve tutumlarına etki eden tüm özellikler şeklinde tanımlanabilmektedir (Forehand ve Haller, 1964). Örgütsel iklim, yeniliğe yönelik davranış ve tutumların geliştirilebilmesi amacıyla yeni fırsatların değerlendirildiği, gereken görevlerin yerine getirilmesine imkan tanıyan çalışma ortamlarını oluşturmaktadır (Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, 2010).

Örgüt iklimi işgörenlerin gösterdikleri davranışlar ile bu davranışların olası sonuçları ile ilgili almış oldukları sinyalleri göstermektedir. İşgörenler söz konusu sinyalleri örgütün beklediği şeyleri formüle etme konusunda kullanılmaktadırlar (Scott ve Bruce, 1994: 582). Bir örgütün yaratıcılığı, işgörenlerinden kaynaklanmakta ve örgüt iklimi de onların yaratıcı olmaları amacıyla motive edilmelerinde önemli olmaktadır (Nybakk vd., 2011). Örgüt üyelerinin birbirleriyle olan iletişimi de olumlu bir örgüt iklimine sahip olunmasına bağlı olmaktadır. Başarılı olan örgütlerle

ilgili çalışmalar, söz konusu firmaların ana değerlerinin arasında tüm iřęörenlerin yenilik yaratmaları, gerektiği zaman başarısızlıkların tolere edilmesi ve iletişimi güçlendirmek amacıyla resmi davranışlardan kaçınmak olduğunu ortaya koymuştur (Varol, 1989: 198).

Örgütsel iklimi yeniliğe yönelik bir örgütsel desteğin; yeniliğe yönelik iklimin veya kültürün yerleştirilmesinde örgüt içindeki YİD ile ilgili değerler ve normlar rol oynamaktadır (Kanter, 1988). İřęrenlerin yeniliğe yönelik davranış ve tutumlarına etki eden örgütsel iklim, olumlu ve psikolojik iklim ile ilişkili olmakla birlikte, işle ilgili özelliklerin ya da işe yönelik faaliyetlerin ve ayrıca örgütsel desteğin iřęrenlerce ne şekilde algılandığını kapsamaktadır (Scott ve Bruce, 1994). İřęrenler rgt iklimini işe yönelik, destekleyici ve yenilikçi şeklinde algılayabilmektedirler. Buna göre, iřęrenler tarafından algılanan örgütsel iklim, işyerinde yeniliğin, yaratıcılığın ya da yeniliğe yönelik davranışların desteklenmesine etki etmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Psikolojik iklim, iřęörenlerin örgüt iklimiyle ilgili görüşleri veya algısı ve yeniliğe sunulan kaynakların ve verilen desteğin işyerinde sağlanması ile ilgili unsurları içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Örgütsel iklim, destekleyici ve olumlu algılandığında pozitif iklim oluşur ve proaktif olunmasını gerektirir. Pozitif iklimin hakim olduğu iş ortamında, iřęörenlerin fırsatları ya da sorunları idrak ederek buna göre fikirleri geliştirmeleri de desteklenmiş olmaktadır (Elenkov ve Manev, 2009: 359).

Yöneticilerin dikkate almaları gereken önemli unsurlardan biri de örgütsel adalet iklimidir. İşletme genelinde kural ve prosedürlerin zamandan veya kişilerden bağımsız olarak adil olması, adil ödül sisteminin kurulmuş olması, yöneticilerin dürüst ve samimi olması gibi bileşenlerin YİD üzerinde olumlu etkileri söz konusudur. Örgütsel iklimin adil olduğunu hisseden iřęrenler, verilecek kararlarda endişe duymadan işlerine odaklanabileceklerdir (Shalley ve Gilson, 2004: 45).

Bürokratik rgt ikliminin hakim olduğu örgütlerde iřęrenler yeni şeyler denemekten ve herhangi bir yeniliği hayata geçirmekten uzaklaşarak, fazla zaman ve çaba harcamaktan vazgeçmektedirler (Shalley ve Gilson, 2004: 46). Bu nedenle, bürokratik iklim yok edilmeli veya azaltılmalıdır. Risk almanın teşvik edildiği bir örgüt ikliminde ise, iřęrenler amaçlarına ulaşmak için yeni yöntemler deneyebilmektedirler. Yöneticilerin risk alma konusunda iřęrenlerini cesaretlendirmeleri işletmenin yenilikçiliği için yöneticilerin dikkat etmesi gereken

önemli örgütsel kültür bileşenlerinden biridir (Amabile, 1988: 154; Shalley ve Gilson, 2004: 45).

Görüldüğü üzere değişimi ön planda tutan ve yeniliğe önem veren işletmelerin, işgörenlerinin yenilikçi davranışlarda bulunmalarını engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaları için değişimi ve yeniliği destekleyen örgüt iklimi oluşturmaları gerekli olmaktadır. Değişimin veya yeniliğin desteklendiği örgüt iklimi, işgörenlerin yenilikçi davranışlarının teşvik edileceği bir ortam hazırlanmasını mümkün kılmaktadır (Hammond vd., 2011).

3.5.2.2. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

YİD'nı etkileyen önemli faktörlerden biri de iletişimdir. Bilgilerin, fikirlerin ve duyguların açık iletişimi, yeniliğin can damarıdır. Örgüt içi veya örgüt dışıyla güçlü iletişim kurabilen işletmelerde yenilik seviyesi yüksek olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, işgörenler arasında iletişim ve işbirliğini güçlendirebilecek planlar yapmalı ve uygulamalıdır. Bu, işgörenlerin yaratıcılıkları üzerinde pozitif etki yaratacaktır (Shalley ve Gilson, 2004: 43). Şeffaf, açık olan ve güvene dayanan iletişim işgörenlerin yenilikçi davranışlarını etkiler. İşgörenler arasında sağlanan etkili iletişim yöntemleri; işyerinde ortak olan ilgi alanlarının farkına varılmasına, deneyimlerin tecrübelerin paylaşılmasına, hedeflerle ilgili fikirlerde uzlaşılmasına, hedeflere ulaşabilmek amacıyla fikir düşünce alışverişinde bulunulmasına ve söz konusu fikirlerin hayata geçirilmesinde destek sağlamaktadır (Pan, 2003: 92). İletişim, işgörenlerin problemlerin çözümüne yönelik ürettikleri yaratıcı fikir ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde açıklamalarını ve paylaşmalarını sağlarken, hem örgüt içindeki diğer işgörenleri etkileyebilmelerine hem de diğer işgörenlerden gelen geribildirimlerle onlardan da etkilenmelerine neden olmaktadır. Buna göre, işgörenler etkili iletişimden faydalanarak diğerlerini etkilemek suretiyle yaratıcı düşünce ve fikirlerinin kurum içersinde destek bulmasını ve kolayca hayata geçmesini sağlayabilirler (Hülshager vd., 2009: 1132).

Bilgi paylaşımı, sorunlara çözüm bulmak ve başkalarına yardım etmek, yeni fikir ve düşünceler üretmek ve prosedürleri ya da politikaları uygulayabilmek amacıyla başka bir bölüm veya işletme aracılığıyla işgörenlerin bilgi, deneyim ve becerilerinin paylaşılmasını içeren sosyal etkileşimi ifade etmektedir. İşgörenlerin, yüksek düzeyde beceri ve yeteneğe sahip olmanın iş verimliliğini ve üretkenliği

artırabileceğini bilmeleri, sahip oldukları bilgileri paylaşma olasılıklarının daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Beceri, deneyim ve bilgilerini geliştirmenin yanı sıra iş arkadaşlarıyla da bilgilerini paylaşacaklardır (Magnini, 2008). Örgüt içindeki bilgi paylaşımını destekleyen unsurlar, örgütteki etkili iletişim, ödüllendirme, olumlu örgüt iklimi, teknolojiye odaklanma yerine insana odaklanma, bilgi işgörenlerine vizyon kazandırma, düşünme ve değerlendirmeye zaman ayırma şeklinde sayılabilmektedir (Melenli, 2011: 8).

3.5.2.3. İşin Kendisi ve Çalışma Koşulları

İşgörenlerin yenilikçi davranışları, çalışma koşulları ve iş özellikleri ile de ilgili olmaktadır. İşletmelerin, yaratıcılık özelliklerine sahip işgörenler istihdam etmelerinden daha önemli olan, yaratıcılık potansiyeline sahip işgörenleri yenilikçi davranmalarında motive edebilecek çevresel koşulları sağlamalarıdır. Post endüstriyel toplumlarda, endüstriyel toplumlara göre çalışma şekilleri oldukça değişim yaşamış ve farklılaşmıştır. Bu toplumlarda ortaya çıkan meslekler de daha bilgi yoğun olan ve yaratıcılık gerektiren meslekler olmuştur (Bozkurt, 2005). Tüm bunlar, işgücünün eğitim düzeyinin ve niteliklerinin çeşitlenerek artmasına ve motivasyon unsurlarının farklılaşmasına neden olmuştur. Bireyler çalıştıkları işi, hayatlarını sürdürebilmenin bir aracı olarak görmekten ziyade kendilerini gerçekleştirme aracı olarak kullanmaya başlamışlardır (Yankelovich ve Immerwahr, 1984). Konuyla ilgili çalışmalar, sert otorite ve standart işlerin yerine esnek iş ortamları önermektedir. Çünkü yaratıcılık, kendini destekleyici ve özgür hisseden yaratıcı özelliklere sahip bireyleri ve aynı zamanda yenilik için destek sağlayan, bilgi çeşitliliğine ve paylaşılan ortak bir vizyona sahip örgüt ve grupları gerektirmektedir (İraz ve Altınışık, 2016: 6).

Görevlere aşina olan işgörenler, çalışma ipuçlarını kolayca bularak, yenilikle ilgili başarısızlık korkusunun üstesinden gelebilir ve yenilik sürecinde daha güvende hissedebilirler (Xiangyin ve Yishuang, 2014: 449). Görevlerin veya işin karmaşık ve ilgi çekici nitelikte olması, işgörenlerin tüm dikkat ve çabalarını işlerine verebilmeleri, kararlı olabilmeleri ve işlerin çözümü amacı ile farklı alternatifleri deneyebilmeleri için önemlidir. Karmaşık işlerde, formüler düşünceyi kırma ihtiyacı nedeniyle, işgörenler yeni ortaya çıkan sorunları sürekli olarak öğrenmek ve çözmek

zorundadır. Böylece derin yenilik ve üst düzey yenilikçi becerilere sahip olmaktadır.

Çalışma rutini de işgörenin yenilikçi davranışını etkileyen bir unsurdur. Yüksek rutin ve tekrarlamamanın olduğu işlerde, genellikle kurallara göre çalışan işgörenler sabit bir düşünce oluşturdıklarından yenilik yapma istekleri çok düşük olmaktadır bu da yenilikçi davranışı teşvik etmeyi zorlaştırmaktadır (Xiangyin ve Yishuang, 2014: 449). İşlerin fazla basit olması ise işgörenlerin yeni çözümler denemelerini, risk almalarını, dolayısıyla yaratıcı olmalarını engellemektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 37). Bu çerçevede, işgörenlerin işlerinin çeşitli olması; işin anlamlılığını ve işten tatmin olmalarını artıran bir etkiye sahip olmakla birlikte, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirerek işgörenlerin herhangi bir sorun veya fırsat için sıradışı fikirler geliştirmelerini ve bu fikirlerin uygulanmasını sağlayabilmektedir. Böylece, işgörenler işlerinde YİD sergilemeye istekli olmakta ve yenilikçi fikirler geliştirebilmektedirler (Oldham ve Cummings, 1996: 610).

Örgütlerin sahip olduğu üretim sistemleri, fiziksel ve finansal kaynaklar, birey yaratıcılığı üzerinde olumlu yönde etkili faktörlerden biridir (Amabile, 1988:154). Örneğin işgörenlerin, bir sorun karşısında, farklı alternatifleri denemeleri, hemen karar vermemeleri ve sorunu farklı açılardan ele alabilmeleri için yeterli bir zaman kaynağına ihtiyaçları vardır (Shalley ve Gilson, 2004: 39). İşgörelere yeteri kadar zaman tanınması, yaratıcı performanslarını pozitif yönde etkilerken yetersiz zaman yaratıcılıkları önünde bir engel oluşturmaktadır (Amabile, 1988: 148). Benzer şekilde, herhangi bir görevi yerine getirirken gerekli materyallere erişim önemli olmakta, ancak bu materyallerin bol olması işgören yaratıcılığını engelleyebilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 39). Amabile (1988: 148), kaynakların sağlanması konusunda, yöneticilerin hassas bir denge kurmaları gerektiğinin önemli olduğunu belirtmiştir.

İşgörenlerin YİD'nı etkileyen bir diğer bağlamsal unsur ise örgütteki resmi iş rolüdür. Kanter'a göre (1988) yeniliği harekete geçiren ilk güdü, işgörenin işyerindeki pozisyonunun gereklilikleridir. Yenilikçi olmayı işlerinin bir parçası olarak gören işgörenler diğer işgörelere göre daha fazla yeni fikirler üretmenin, benimsemenin ve uygulamanın yaptıkları işe katkısı olacağını düşünürler (Yuan ve Woodman, 2010: 328).

Özgürlükçü iş ortamı, işin anlamlı hissedilmesi ve işgörenler tarafından işin sahiplenilmesi YİD'nı olumlu yönde etkilemekteyken (Sönmez, 2014), YİD düzeyi

ise sektörlere göre değişebilmektedir (De Jong, 2007: 30). Hedefleri nasıl gerçekleştirecekleri yönünde işgörenlere özgürlük verilmesi, onların iç motivasyonlarını artırırken bu sayede yaratıcı olma eğilimlerini yükseltmekte, aksine çok fazla denetim, işgörenlerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarını negatif olarak etkileyebilmektedir (Jamrog, Vickers ve Bear, 2006: 15). İşgörenlere belirli alanlarda özgürlük verilmesi, işgörenlerin serbest hareket etmelerini sağlayarak, yaratıcı düşünce ve fikirlerin uygulamaya konmasına yardımcı olmaktadır. İşletme içerisinde işgörene tanınan özerklik, onların görevlerine yönelik iyileştirme gayretlerine, yeni fikir ve düşünceler geliştirebilmelerine ve bu fikir ve düşünceleri başarılı olarak uygulamalarına katkı sağlar (Antoncic ve Hisrich, 2001).

3.5.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları bölümü, ürün/süreç geliştirme veya yeni teknolojilerden doğrudan sorumlu değildir ancak bir örgütün şekillendiricisi, örgüt politikalarının uygulayıcısı olarak işletmelerin yenilik performansını etkileyebilmektedir. Yenilik stratejilerinin etkinliği, işletmenin benimsediği insan kaynakları politikasına bağlı olmaktadır. Bunun nedeni insan kaynakları sorunlarının işletme stratejisinin merkezinde olmasıdır (Laursen ve Foss, 2003). Örneğin, yenilik odaklı insan kaynakları politikasının benimsenmesi, yenilikçi ve zor sorunları çözmek için gerekli uzmanlığa sahip yüksek vasıflı ve yeni fikirleri aramak için daha fazla yol kat edebilen yüksek motivasyonlu işgörenlere sahip olunmasına yol açacaktır (Amabile, 1998). Ayrıca yenilik için gerekli olan bilgiyi elde etmek kolay olmadığı için, bilgiye sahip insan kaynağının yenilikçi davranışına yön vermek ve yeniliğe yönlendirmek işletmeler için çok kritik bir konudur. Stratejik olarak yaratıcılığın teşvik edilmesine yönelik insan kaynakları politikaları, işletmelerin yenilik üretme kabiliyetini geliştirerek sürdürülebilir bir rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır (Oke, Walumbwa ve Myers, 2012: 276).

Beugelsdijk (2008: 821) yaratıcılığın teşvik edilmesine yönelik olarak stratejik insan kaynakları politikalarının sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunarak işletmelerin yenilik üretme yeteneklerini geliştirdiğini öne sürmektedir. Örneğin, yenilik performansını sağlamak amacıyla yenilikle ilgili amaç ve hedeflerle uyumlu kontroller ve değerlendirme sistemleri uygulanabilir. Gupta ve Singhal (1993) insan kaynakları planlama, performans değerlendirme, ödül sistemleri ve

kariyer yönetimi gibi insan kaynakları stratejilerinin yeniliği teşvik edebileceğini savunmaktadır. İşgörenlerin işe alımı, ücretlendirilmesi ve tanıtımında yeniliğin gerekliliğinin vurgulanması, işletmelerde yenilikçi başarılar için önemli olmaktadır. Ayrıca yenilikçi performansa bağlı ödül sistemlerinin, işgörenleri daha çok çabalamalarına ve yenilikçi sonuçlara ulaşmaya daha fazla odaklanmalarına motive ettiği bulunmuştur (Seijts ve Latham, 2005). Buna ek olarak, yeniliği teşvik eden ödül ve tanıma sistemlerini içeren insan kaynakları politikası, yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasını kolaylaştırabilmektedir. Böyle bir kültür, bir başarının ödüllendirildiği, risk almayı teşvik eden ve deneme özgürlüğü sağlayan bir ortam yarattığından, bir şirketin inovasyon stratejisini destekleme eğilimindedir (Damanpour, 1991). Bu açıdan, yenilik stratejilerinin uygulanmasının, yenilik odaklı insan kaynakları politikasının benimsenmesi ile tamamlanması muhtemeldir.

Örgüt üyeleri yeni bilgi üreterek, yeni teknolojiler veya iş süreçlerini geliştirerek örgütün yeni ürün ve hizmetler sunmasını sağlarlar. Bireylerin yenilikçi faaliyetlerde bulunması, yeniliğe imkan veren bağlamsal faktörlerden önce bireyin yaratıcı potansiyeline bağlıdır. Bu nedenle daha önce de vurgulandığı gibi, yenilik endişesi taşıyan yöneticilerin, işgörenlerin yaratıcı davranmalarını sağlayacak bağlamsal koşulları sağlamadan önce, yaratıcılık potansiyeli olan işgörenleri istihdam etmeleri önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimi işgören seçiminde; kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen aynı zamanda empati kurabilen, alanında etkin ve verimli, takım çalışması için uygun, yeni bilgiler öğrenmeye istekli kişilere öncelik vermelidirler.

İnsan kaynakları oluşturduğu politikalar ile işgörenlerin davranışlarını ve çalışma kültürünü yenilikçi bir şekilde etkileyebilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü, işletmeler için yenilik destekleyicileri de yenilik engelleyicileri de olabilmektedir. YİD'nı teşvik etmek için motivasyon, fırsat ve kabiliyet geliştirmeye odaklanan insan kaynakları uygulamaları uygulanmalıdır. İlk olarak, işe alım sürecinde yenilikçi ortamı destekleyecek ve geliştirecek en iyi adayları seçmek için örgüt kültürü, pozisyon, bilgi, yetenek ve becerilerin gereksinimlerinin neler olduğu çok dikkatli bir şekilde düşünülmelidir. Ayrıca, mevcut beceri ve yetkinliklerin eğitimlerle geliştirilmesi yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yapıcı ve bilgilendirici geri bildirimler vererek gelişim ve ilerlemeye odaklanan performans değerlendirmesi, işgörenleri fırsatları aramaya, fikir üretmeye ve uygulamaya teşvik edecektir. Ödüller de kaliteli yenilikçi

fikirler, öneriler ve uygulamalar sunarak yenilikçi davranışları teşvik etmek açısından önemlidir (Pukiene, 2016).

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi aşağıdaki uygulamaları izleyerek YİD'nı yeniliği gerçekleştirmek amacıyla artırabilmektedir (Peters, 2014):

- İşe alım sürecinde esneklik, ekip uyumu, yetenek, beceri gibi faktörleri dikkatle ele almak ve davranışlara odaklanmak,
- Eğitim programları ile mesleki becerileri ve iletişim becerilerini sürekli geliştirmek ve istenilen davranışların önemini vurgulamak,
- Performans ve ödül yönetimi ile istenen davranışları takdir etmek, tanımak ve ödüllendirmek,
- İşgörenin katılımını sağlayarak, örgüt iklimini istenilen davranışlar doğrultusunda tasarlamak, ekip çalışmasını geliştirmek ve iş özelliklerini buna göre tasarlamak.

3.5.2.5. Yeniliğe Verilen Değer

YİD, hem fikir üretmeyi hem de uygulamayı kapsar. Bu nedenle işgörenlerin fikirlerini uygulamak için desteğe ihtiyaçları vardır. Yenilikçi olan firmalar, işgörenlerinin yaratıcı olan fikir ve düşüncelerine destek veren bir örgüt yapısı kurmuşlardır. Yenilik üretmek amacıyla, işyerindeki tüm işgörenlerin bilgisi değerli görülmektedir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 149). Ancak, örgütte gerek bazı işgörenler gerekse tümü yenilikçi ve yaratıcı olsun, burada asıl önem arz eden konu kurumun yenilikçi olan sonuçlara vermiş olduğu değerdir. Başka bir deyişle, kurumun yenilikçi ve yaratıcı kişiliği önemlidir (Budak, 1998: 80).

Yeniliğe değer veren örgütler yeniliği bir hayatta kalma yöntemi görerek kurumsallaştırır, işbirlikçi ve yaratıcı olan çalışma ortamı oluşturur, yeniliği ve yaratıcılığı ödüllendirir, devamlı şekilde yenilikçi çıktılara odaklanır (Schermerhorn, 1996: 441). Yeniliğe değer verilen örgütlerde işgörenler, yenilik çabalarının örgüt tarafından kabul edileceğinden şüphe duymazlar. Bu anlamda, örgütün yeniliğe verdiği değer, işgörenlerin yenilik gayretlerini etkilemektedir. YİD ve yenilik süreci aşamalarında yeni fikirlerin oluşması adımından sonra destek bulma süreci gelir (Kanter, 1988: 169). Bu nedenle işgörenler, destek bulma konusunda gösterdikleri çabanın sonuçsuz kalacağını düşünürlerse böyle bir çaba içine girmekten de uzak

kalacaklardır. Yenilik sürecinde yöneticiler gerekli desteği göstermedikleri gibi hiyerarşik yapı içinde potansiyel destekçilerin de önüne geçerek, yenilikçi fikirlerin üst kademeler tarafından desteklenmesini de engelleyebilirler. Bu tür durumlarda işgörenler, yenilik konusunda daha isteksiz olacakları ve riske girmeyecekleri için birey yenilikçiliği ortadan kalkacaktır. Fakat yönetici desteğini hissettiklerinde yenilikçi davranış konusunda motive olup daha çok çaba göstereceklerdir (Janssen, 2005: 574). Kısacası kurumların yenilikçi olabilmeleri için, yeni değer yargılarının farkına varılması, yeniliğin ortaya çıkarılması için bilgilerin sağlanması, işletmelerin söz konusu bilgileri içselleştirerek ticari çıktıya dönüştürmeleri gerekir.

3.5.2.6. Yöneticinin Liderliği

Örgütlerde işgörenlerin YİD'nın ortaya çıkarılmasında, yenilikçi fikir ve düşüncelerini uygulamalarına fırsat tanınmasında, manevi ve maddi açıdan desteklenmelerinde ve güvenlerinin sağlanmasında liderlik en önemli faktörler arasındadır (Carmeli vd., 2006). Yöneticilerin, kurumdaki yeniliğe yönelik faaliyetlerin ve süreçlerin üzerine önemli etkileri vardır. İşletmelerin etkili liderlik olmadan, sadece var olan sistemleri korumaya çalışmaları veya riskleri minimuma düşürerek faaliyetlerini sürdürme amacıyla olan yönetim tarzıyla hızlı değişen iş koşulları karşısında uzun vadede yaşamlarına devam edebilmeleri olası değildir. Yüksek performanslı yöneticiler, değişen koşullara ve örgütlerin ihtiyaçlarına göre farklı liderlik tiplerini uygulayabilen kişilerdir (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Genellikle yönetici ile lider yakın anlamlı oldukları için birbirleri yerine kullanılabilmektedir. Ancak eş anlamlı olmayan bu iki kavramın birbirlerinden farklı özellikleri söz konusudur. Yöneticiler, örgütsel faaliyetleri planlayıp, organize ederler ve uygulanmasını sağlarlar. Yönetim tarafından belirlenen belli kuralların ve kalıpların dışına çıkmamaya çalışırlar. Bu anlamda güçlerini yönetmelik veya kurallardan alırlar. İşgörenleri kurallarla veya cezai yaptırımlarla disipline etmeye çalışmaktadırlar. Asıl amaçları belirlenen hedeflere ulaşmaktır ve bu süreçte genellikle yönetme işini bilimsel bulgulara göre yerine getirmeye çalışırlar. Liderler ise değişimci olmakla birlikte üretken fikirlere her zaman açıktır ve işletme geleceğine faydası olan her fikri değerlendirme eğilimindedir. Güçlerini yöneticiler gibi kurallardan almak yerine doğuştan gelen yeteneklerini kullanarak güç elde ederler. İşgörelere istediklerini yaptırma konusunda cezalardan ve kurallardan daha

çok kişisel özelliklerini kullanarak kendi disiplin anlayışını oluştururlar. Yönetme faaliyetini bilimsel kuralları kullanarak yerine getirmekten ziyade keşfedilmemiş yönetim unsurlarını ararlar ve amaçlara ulaşmaktan çok hedef saptama amacı güderler. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler her iki kavramın da özelliklerini taşırlar ve hem bağlı oldukları işletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışırlar hem de bu amaçların gerçekleşmesinde kendi liderlik özelliklerini kullanırlar. Lider yöneticiler insana değer veren, insan ihtiyaçlarını beklentilerini ve kültürlerini araştıran, insanla ilgili her bilgiyle ilgilenen bir niteliğe sahiplerdir. Aynı zamanda eğitime önem veren, iletişimi güçlendirmeye çalışan, işgörenlere sorumluluk duygusu kazandıran, ilkeli kişilerdir (Biber, 2019: 185). Liderliğe dayalı yöneticilik anlayışında, kişi yerine takım, kişisel akıl yerine ortaklaşa akıl; emirler vermek yerine rehberlik yapmak, yöneticilik yerine liderliği esas almak, sonuçlara odaklı olmak yerine süreçlere odaklı olmak ve aşırı çalışmak yerine akıllı çalışmak esas olmaktadır.

İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri örgüt içinde yaygınlaştırmaları etkin bir stratejiye sahip olmalarına bağlıdır. Bu noktada, yenilik bazlı şirket stratejilerinin başarılı uygulanmasında liderler etkili bir faktör olmaktadır. Liderler, değişimleri gerçekleştirme sürecinde, işgörenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir şekilde etkileyebilme özelliğine sahip olmalarının yanında, işgörenlerin sorunlara farklı bakış açıları ile bakmaları ve yaratıcılıklarını kullanarak sorunları çözmeleri konusunda onları teşvik etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 374). Liderlerin yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi konusunda rol model olabilmeleri ve yaratıcı özelliklere sahip olmaları işgörenlerin yenilikçi davranışlarını olumlu etkilemektedir. İşgörenlerle birebir ilgilenerek onların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına ve onları yönlendirerek kişisel gelişimlerini artırmalarına destek olabilmektedirler. Bu açıdan, liderler işgörenlerin yenilikçi ve yaratıcı davranış ve tutumlarının gelişimini de etkilerler (Wang ve Rode, 2010: 1106).

Yenilikçi faaliyet ve uygulamaların kurumda oluşabilmesi, örgütte farklı düzeylerde bulunan işgörenlerin katılımlarıyla gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle, liderlerin yenilikçi ve yaratıcı ve örgütsel kültürü geliştirmek suretiyle işgörenlerin yeniliklere daha olumlu tutum geliştirmelerine yönelik gereken koşulları hazırlayabilmeleri ve onların yenilikçi davranışlarını geliştirmeleri gerekir. Bunun sonucunda, liderler işletme içinde işgörenlerin yeniliğe yönelik davranışlarda

bulunmalarını sağlayabilirler (Tewari, 2011: 90). Liderlerin hataları cezalandırmak yerine çözümcül yaklaşımlar izlemeleri ve bu ortaya çıkan hatalardan ders çıkarmaları, işgörenlerin güvenlerinin artmasını sağlar ve firmaların sürekli olarak öğrenme eğiliminde olması yönünde olumlu etkiler yapar (Tewari, 2011). Örgütlerde başarısızlık olduğunda tolerans gösterileceği yönünde güven ortamı oluşturulmasıyla işgörenlerin YİD'na negatif etki edecek endişe ve korkular azaltılabilir. Liderliğin YİD ile ilişkisinin incelendiği araştırmalarda; lider-üye etkileşiminin (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014), dönüşümcü liderliğin (Slåtten ve Mehmetoğlu, 2015), etik liderliğin (Yidong ve Xinxin, 2013), yönetici desteğinin (Janssen, 2005), gözetim adaletinin, örgüte dayanan öz saygının ve süpervizör desteğinin (Montani, Odoardi ve Battistelli, 2015), YİD'nı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

İşletmelerde var olan bazı özellikler, problemler veya eksiklikler yenilikçi davranışa yönelik süreçte fikirlerin uygulama geçirilmesinde engel teşkil edebilir. Söz konusu engeller yok edilmeden yeniliğe yönelik davranış süreçleri kesintiye uğrar ve beklentileri karşılayamaz. YİD'na engel olan, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında karşılaştığımız değişim korkusunun olması, bilgi eksikliği ve bilgilerin paylaşılmaması, finansal sorunlar, bürokrasi, liderlik sorunu, destek sistemlerinin eksik olması, işgörelere özgürlük tanınmaması, değişime yanlış yerden başlamak, müşterilerin görüşlerini dikkate almamak gibi birçok etken bulunmaktadır (Yeşil vd. 2010: 86). Bu faktörler aşağıda kısaca incelenmiştir.

❖ *Değişimden Doğan Korku:* Değişimlere korku ile yaklaşan kurumlar yeniliklere açık değildirler. Katı olan hiyerarşik yapıya sahiptirler, değişimlerin fayda getireceğini düşünmenin aksine risk yaratacağına inanırlar.

❖ *Mali Problemler:* Yeniliğe yönelik fikir ve düşüncelerin gerçekleştirilmesi maliyet gerektirebilir. Bu maliyetlerin doğru zamanda doğru yere yönlendirilmesi gereklidir. Yönlendirme için gerektiği zaman danışmanlık firmalarından destek alınabilir.

❖ *Bilgi Eksikliği:* İşletmeler yenilikçi davranış sürecine nasıl ve nerede başlayacaklarını bilmediklerinde, sürecin devamında da sıkıntı yaşayabilirler. Böyle sorunlarla karşılaşıldığında danışmanlık desteği almaları sorunu aşmalarını sağlayabilmektedir.

❖ *Bürokrasi:* Büyük işletmeler yenilikçi davranış sürecinde bürokratik engellerle karşılaşabilmektedir. Bürokrasi, maliyetlere ve sürecin uzamasına neden

olabilmektedir. İşletmelerin az olan bürokratik işlemlere sahip olması ve daha esnek yapısının bulunması söz konusu engeli yok edebilecektir.

❖ *Liderlikle İlgili Problemler:* Yeni fikir ve düşüncelere kapalı, yenilikçiliği örgüt kültürü haline getiremeyen ve işgörenleri desteklemeyen liderlerin bulunduğu firmaların yeniliğe yönelik olabilmesi çok zordur.

❖ *Bilgilerin Paylaşılabilmesi:* Tecrübe sahibi kıdemli işgörenlerin bilgilerini paylaşmaya gönüllü olmamaları, çalışma ortamında hakim olan samimiyetsizlik ve kıdeme bağlı statü vb. unsurlar firmada bilgilerin paylaşılmasını engelleyebilir. İşbirliği yapılarak, ayrıca takım çalışmaları ile söz konusu engeller rahatça aşılabılır.

❖ *Destekleyici Sistemlerin Yokluğu:* Yeniliğe yönelik davranış ve tutumların desteklenmemesi ve ödüllendirilmemesi işletmeler ve işgörenler için başarısızlığa neden olacaktır. Bu nedenle işletme içerisinde destek sistemleri oluşturulması her iki tarafa da kazanç sağlaması açısından önemlidir.

❖ *Değişimlere Doğru Yerden Başlamamak:* İşletmelerin, yeniliğe yönelik davranışları geliştirmeye başlamadan nereye gitmeyi arzu ettiklerini kararlaştırmamaları, sorunları tanınamamalarına ve buna uygun şekilde kendilerine en uygun olan stratejileri geliştirebilmelerini engellemektedir.

❖ *İşgörelere Özgürlük Tanımamak:* İşgörelere özgürlük tanınması, iş dışı konulara da zaman ayırmalarının sağlanmaması, farklı yenilikleri keşfetmelerini ve değerlendirmelerini engellemektedir.

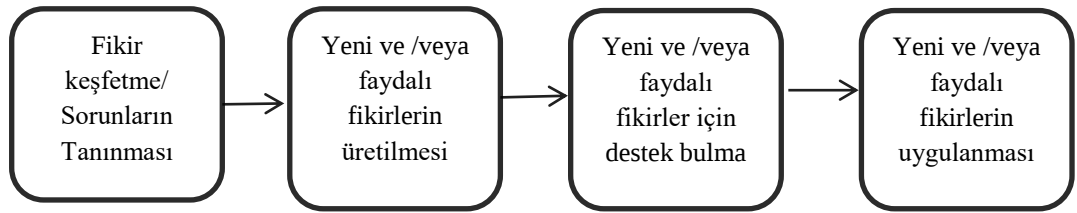
❖ *Müşterilerin Fikirlerini Dikkate Almamak:* İşletmeler, müşterilerinin görüşlerini almadıklarında, beklentilerini ve tercihlerini önemsemediklerinde yeni ürün ve hizmet konusunda fikir geliştiremezler bu da hem var olan müşterilerini kaybetmelerine hem de yeni müşteriler kazanmalarına engel olmaktadır.

3.6. YENİLİKÇİ İŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yenilikçi davranış, sorunların teşhis edilmesi ve önceden yapılan uygulamaların belirlenmesiyle başlayan ve yenilikçi fikir ve düşüncelerin ve çözüm seçeneklerinin bulunarak denenmesiyle süren, son olarak da yeniliklerin somut bir şekilde sunulması ve üretim ve hizmet anlamlarında kullanılmasını içeren farklı aşamaları olan bir süreç şeklinde değerlendirilebilir (Scott ve Bruce, 1994).

Kanter (1988) YİD'nı, fikirlerin üretilmesi, koalisyonun kurulması ve uygulama adımlarından meydana gelen 3 aşamalı süreç şeklinde incelemiştir. Janssen (2000) ile Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışı, birbiriyle ilişki karmaşık dört davranıştan oluşan bir süreç olarak ele almışlardır. Bunlar, sorunu teşhis etme, fikirlerin üretilmesi, fikirlerin tanıtımı ve fikirlerin gerçekleştirilmesidir. Sorunun tanımlanması ve fikir üretme aşamaları yaratıcılığa yönelik iş davranışlarını, fikir tanıtımı ve fikri gerçekleştirme aşamaları uygulamaya yönelik davranışları ifade etmektedir. Kleysen ve Street (2001) YİD'nı beş aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Buna göre; birinci aşama “fırsatların keşfedilmesi”, ikinci aşama “üretkenlik”, üçüncü aşama “biçimlendirici araştırma”, dördüncü aşama “destekleme ve savunma” ve beşinci aşama “uygulama” aşaması olarak nitelendirilmiştir. Dorenbosch vd. (2005) YİD'nı yaratıcı süreç ve uygulama süreci olarak iki aşamalı bir süreç olarak ele almışlarken, Yuan ve Woodman (2010) YİD'nı fikir oluşturma, yeni fikirleri destekleme ve uygulama da dahil olmak üzere üç aşamayı içeren karmaşık bir süreç olarak ele almışlardır. Görüldüğü gibi kavramsal çerçeve açısından, YİD ile ilgili aşamalar genel olarak birbirlerine benzetmekle birlikte literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada De Jong ile Den Hartog (2007-2010)'un geliştirdikleri fikirlerin/fırsatların keşfedilmesi, fikirlerin üretilmesi, fikirlerin savunulması ve fikirlerin uygulanması şeklinde dört aşamalı YİD süreci ele alınmaktadır. Bunları Şekil 6'daki sırayla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Şekil 6
Yenilikçi İş Davranışının Aşamaları



3.6.1. Fikir Keşfetme Aşaması

YİD sürecindeki birinci aşamada; fırsatların keşfedilmesi veya bir problemin ortaya çıkarılması söz konusudur. Yenilikle ilgili sürecin başında genel olarak bir şans unsurunun bulunduğu söylenebilir. Bulunan fırsatlar, oluşan bazı sorunlar ya da acil şekilde çözülmesi gereken bir tehlike olabilir (De Jong ve Den Hartog, 2010:

24). Çevrede mevcut olan fırsatların veya sorunların farkına varılması; ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesinde ve yeni fikirlerin keşfedilmesinde önemli olmaktadır (Kanter, 1988). Fikir keşfetme aşaması fikir üretme aşaması için ön hazırlık niteliğindedir.

Drucker (1985), fırsatların keşfedilmesi sürecinde yedi unsura dikkat çekmektedir. Bu unsurlar, beklenmeyen başarı, başarısızlık ve olaylar; olması gerekenle olan arasındaki boşluk; tanımlanan sorunlara ya da başarısızlıklara tepki göstermek için ihtiyaç duyulan süreçler, endüstri ya da pazar yapısındaki değişimler; yeni bilgiler ve iş gücü gibi demografik yapılarıdaki değişimlerdir (Akt: De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Yenilik sürecinin başlayabilmesi yeniliğe ihtiyaç duyulmasına bağlıdır. Bu nedenle bu aşamada ilk olarak tüketicilerin istekleri ve beklentileri tanımlanmakta ve ardından yenilikler araştırılmaktadır (Aygen, 2006: 53). Yenilik ihtiyacı, müşterilerin istekleri, yasal gereklilikler, kamuoyu farkındalığı, teşvikler ve rakiplerin uygulamaları gibi çevresel faktörlerden dolayı oluşmakla birlikte, kurum ile çevre arasındaki etkileşimlerden yani kurum imajının işletme dışına iletilmesi, rakiplerle ilgili bilgiler sağlanması gibi faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.

Rekabet üstünlüğü elde etme isteği, işgörenlerin bilgileri, yaratıcılıkları ve yetenekleri, teknolojik gelişmeler ve işgören için cazip gelecek bir çalışma ortamının yaratılması gibi örgüt içindeki dinamikler de yenilik ihtiyacını artıran unsurlar olabilmektedir (Saatçioğlu ve Özmen, 2009: 390).

Bu aşama, mevcut hizmetlerin ya da teslimatla ilgili süreçlerin iyileştirilmesinin yöntemlerinin arandığı ya da iş süreçlerinin, hizmetlerin ya da ürünlerin farklı yollarının düşünüldüğü ve denendiği bir süreçtir (De Jong, 2008: 6-7).

Fikir keşfetme aşamasında yoğun şekilde pazar araştırmaları yapılmakta ve tüketicilerden gelen geri bildirimler değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, hangi alanlarda ne tür yenilikler yapılabileceği tespit edilmektedir. Hangi alanda yenilik yapılacağı ve rota tespit edildikten sonraki ikinci aşama olan fikirlerin üretilmesiyle ilgili aşamaya geçilir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

3.6.2. Fikir Üretme Aşaması

YİD sürecindeki ikinci aşama fikir üretme aşamasıdır. Fikir üretme aşaması yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirildiği, yeni pazarlara girildiği, mevcut iş süreçlerinin iyileştirildiği ve belirlenen sorunlara çözümlerin üretildiği bir süreci ifade etmektedir (De Jong, 2007: 26). De Jong ve Den Hartog, fikirlerin üretilmesi aşamasının, fikirlerin keşfedilmesi ve ayrıca üretilmesine yönelik davranışları içermesinden dolayı çok geniş bir anlam ifade ettiğini belirtmişlerdir (2010: 24).

Görevle ilgili zorluklar ile sorunlar fikir üretimini tetikleyen faktörlerdendir. Başka bir deyişle, işgörenler verilen görevlere yönelik yüksek düzeydeki beklentileri karşılayabilmek için yenilikçi fikirler üretebilirler (Janssen, 2000). Yapılan işle ilgili algılanan sorunlar, süreksizlikler, uyumsuzluklar, müşteri eğilimlerindeki değişimler ve var olan iş yapma tekniklerindeki problemler yeni fikir ve düşünce üretimini sağlayabilmektedir (Janssen, 2000: 288).

Fikirlerin üretiminde kilit noktanın, sorunların çözülmesi ve performansın artırılması amacıyla sahip olunan bilgiler ile düşünce sisteminin tekrardan düzenlenmesi olduğu söylenebilir. Performanstaki mevcut boşlukları veya yaşanan sorunları farklı açılardan ele alabilen bireyler fikir üretme konusunda daha başarılı olmaktadır (De Jong ve Hartog, 2007). Fikir üretme, genellikle hali hazırda var olan parçaların yeni bir bütün halinde yeniden düzenlenmesini içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2008: 7).

Fikirlerin üretilmesi sürecinde, yeniliğe yönelik davranışların oluşumuna engel olan en ciddi faktör zamanla ilgili baskı olmaktadır. Bunun için, kurumdaki zamanla ilgili baskının en alt düzeye indirilmesi, yöneticilerin aşırı zaman baskısından kaçınması gerekmektedir. Çünkü zamanla ilgili baskının hissedildiği yerlerde zamanla yarışmak, işgörenlerin yaratıcılıklarının azalmasına yol açmaktadır (Amabile vd. 2003: 14).

Örgütlerin, işgörenlerin yaratıcılıklarını ve YİD'ni geliştirebilmeleri için onların fikir üretebilmelerini desteklemeleri gerekmektedir. Ayrıca, sorunların çözülebilmesi ve fırsatların değerlendirilebilmesi, örgütlerin işgörenlerin serbestçe düşünebileceği ortamlar yaratılmasına bağlıdır. Böylece olabildiğince çok fikir oluşturulabilecektir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

3.6.3. Fikir Geliştirme (Savunma) Aşaması

Bu aşamada, fikrin gerçekleştirilmesi için diğer örgüt üyelerinden destek alınır, koalisyonlar oluşturulur. Ayrıca yeni fikirler için heyecan duyulması, yeniliğin başarı ile sonuçlanacağına güvenilmesi, ısrarcı olunması ve doğru insanların yeniliğe dâhil etmeye çalışılması gibi davranışları içermektedir (Aydın, 2018: 37). Fikirlerin destek görmesi, fikre güven duyuluyor olması ile yenilikçiliği destekleyici motive edici bir ortam meydana getirilerek sürekliliğin ve katılımın sağlanmış olmasına dayanır (Biçer, 2017: 91).

Bir işgörenin, herhangi bir fikir ürettikten sonra, çalışma arkadaşlarının bu fikri benimsemeleri, destekçi ve sponsor elde edebilmeleri için sosyal faaliyetlerde bulunmaları ve gerekli güce sahip olan destekçilerle birlikte koalisyon oluşturmaları gerekmektedir (Janssen, 2000: 288). Çünkü kişiler ve örgütler tarafından benimsenip sosyal bir ortam içerisinde yayılamayan yeni ürünler, hizmetler ve fikirler yenilik özelliği kazanamamaktadır. Burada amaç potansiyel destekçilere fikir benimsetilerek güç kazanmaktır.

Fikir geliştirme aşamasında işgören, kendi ürettiği çözümleri ve bulduğu fikirleri teşvik etmenin yollarını arayarak otorite kurmaya çalışır. Bu süreçte yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteklerini hisseden işgörenler, YİD ile ilgili faaliyetlerinde daha fazla motivasyon elde ederek daha fazla çaba göstermektedirler (Janssen, 2005: 574). Yeniliklerin başlatılmasında asli sorumluluğa sahip olan yenilikçi işgörenler genellikle resmi olarak atanmaz, aksine belirli fikirlere kuvvetli bireysel bağlılık hissi olan ve bunu diğerlerine pazarlayabilen kişiler olmaktadır. Bu kişilere de “fikir şampiyonu” denilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2008: 7).

Sonuç olarak fikirleri geliştirme aşaması, diğer işgörenler veya yöneticilerin etkilenerik ikna edilmesi, destek görme ve güç birliği kurmaya ilişkin faaliyetleri içermektedir (De Jong ve Hartog, 2007).

3.6.4. Fikirlerin Uygulamaya Geçirilmesi Aşaması

Yenilikçi davranış sürecinin son adımı ise fikrin uygulanması aşamasıdır. Yenilikçi süreçlerin en son görevi; iş rolleri, gruplar veya örgüt içerisinde uygulanabilecek yenilikçi modelin ortaya konmasıyla fikirlerin gerçekleştirilebilmesi veya uygulanabilmesidir (Janssen, 2000: 288). Bu süreçte fikir, yaygınlaştırılmalı,

kitlesel bir şekilde üretilmeli, kullanıma dönüştürülmeli veya kurumsallaştırılmalıdır (Kanter, 1988: 191). Kısaca bu süreç, fikirlerin uygulandığı, yeniliklerin iş sürecinin düzenli bir parçası haline getirilmesidir (De Jong, 2008: 7).

Bu adımda, işgören bir fikir modeli geliştirerek veya prototip oluşturarak fikirlerini uygulamaya dönüştürmekte ve işe yararlı olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır (Ceylan, 2013: 45). Fikirlerin hayata geçirilebilmesi içinde üst düzey bir gayret ve sonuçlara odaklı tutumlar zorunlu olmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Fikrin uygulamaya geçirilmesinde işgörenlerin koordinasyon içinde ve entegre bir şekilde çalışmaları, yeniliğin bir adım ileriye taşınmasını ve rutin haline getirilmesini sağlamaktadır (Radaelli vd. 2014: 401).

Ortaya konulan yenilik modelleri, üretim ve tüketicilerin deneme testleri ile değer kazanmaktadır. Kurumda yapılan testler, piyasa testleri ve mali analizler yenilik fikirlerini kullanıma hazır hale getirmektedir. Yenilikler kalite, imalat testleri, çevre koşulları ve performans içinde değerlendirilerek denenir. Nihai olarak, tüketicilerin talep ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak piyasaya sunulur. Böylece yenilikler ticarileşmiş olur. Ticarileşmenin sonucunda elde edilen gelir işletmelerin yeniliğe yönelik motivasyonlarını artırmaktadır. Bu açıdan, yenilik odaklı işletmelerde yenilikler hiç sona ermeyen süreçlerdir (Acaray, 2007: 61).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde PG, ÖY ve YİD'nın birbirleriyle olan ilişkileri ayrı başlıklarda incelenmektedir. Daha önce bu konuda yapılan araştırmalar ve teorik çalışmalar ele alınmaktadır.

4.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

PG ve yaratıcılık kavramları, firmaların hedeflerini gerçekleştirmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayan birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Velthouse 1990 yılında yayımlamış olduğu, “Tamamlayıcı Bir ilişki” adlı makalede güçlendirme ve yaratıcılık kavramlarının birbirlerini tamamlar nitelik gösterdiğini belirterek benzerliklerini vurgulamış ve yaratıcılığın daha önce var olmayan bir şeyi ortaya getirme hareketi olarak; güçlendirmeyi ise kişinin seçim yapma yeteneğindeki tutum ve inancı olarak tanımlamıştır. İki kavramın da uygulamaya dönük ilkelerinin olduğunu belirten Velthouse (1990), yaratıcılığın bir iş alışkanlığı olduğunu ve başarı için sabretmeyi temel aldığını, güçlendirmenin ise örgütsel yapı, sistem ve yönetimsel tekniklerle ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Velthouse, güçlendirmenin ve yaratıcılığın geliştirilmesine etkin bir örgütsel yaklaşım getirilmesi için bilişsel ve davranışsal yaklaşımların devreye sokulması gerektiğini ifade etmektedir. Bilişsel yaklaşımlar içerisinde bağımsız düşüncüyü ödüllendirme, örgütsel yapı ve prosedürlerin esnetilmesi, bireysel farkındalığın artırılması, bilgiye ulaşımın maksimum düzeyde kolaylaştırılması, yetenek gelişiminin temel alınması ve bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması gibi öneriler sunmaktadır. Davranışsal boyutta ise Velthouse, işgörenlere mücadeleci hedeflerin koyulmasını, örgütteki yetki dağıtımının dengeli yapılmasını ve işgörenleri farklı senaryolara hazır hale getirmenin gerçekleştirilmesini tavsiye etmektedir (Velthouse, 1990).

Yaratıcılık; yenilikçilik, girişimcilik ruhu, keşfedici karar verme ve özgün düşünce ile yakından ilişkilidir. Güçlendirmenin karakteristiklerinde ise bağımsızlık,

farkındalık, risk alma, güven, sorumluluk ve insana yatırım yapmak gibi unsurlar dikkati çekmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008: 70). Her iki kavram da benzer örgütsel çevre ve davranış özellikleri gerektirmektedir. Yaratıcılığı ve güçlendirmeyi arttıran bir örgüt içinde bilgi paylaşımı üst düzeydedir ve haberleşme ağları sıkıdır. Çevre, bireyleri karar almaya cesaretlendirme, seçim özgürlüğü ve risk almayı özendirecek biçimde yapılandırılmıştır. İşletme içerisinde ödül sistemleri, çaba harcama ve yenilikçi olma teşvik edilecek şekilde dizayn edilmekte, başarısızlığın cezalandırılması değil başarının ödüllendirilmesi ön planda tutulmaktadır. Yine karşılıklı güven, yetki devri, mücadeleye yöneltme ve cesaretlendirme gibi unsurlar hem güçlendirmeyi hem de yaratıcılığı arttıran yönetim stili nitelikleridir (Velthouse, 1990).

İşletme içinde belli bir inisiyatif kullanma hakkına sahip olmayan bir işgörenen yaratıcı olmasını beklemek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, işletmede bireylerin yaratıcılıklarını sergilemeleri ancak güçlendirilmiş işgörenler aracılığıyla gerçekleşebilir. Sıradan fikirlere karşı çıkan ve özgün düşünciyi hayatlarının ana eksenini olarak ele alan yaratıcı bireyler, işletmeler için yenilikçiliğe giden yolda en büyük koz olmaktadır (Hacımustafaoğlu, 2008: 12).

Paper ve Johnson (1997)'a göre güçlendirmenin en önemli misyonu yetki ve otoriteyi işletmenin alt kademelerine yaymasıdır. İşletme içinde tüm düzeydeki işgörenlerin özerkliği arttıkça işgörenlerin yaratıcılık anlamında daha özgür olabilecekleri iki yazar tarafından ifade edilmiştir. Bununla birlikte yenilikçi fikirlerin kaybedilmemesi için yaratıcı düşünce sürecinin örgüt bütününde içselleştirilmesi gereğine dikkat çekilmiştir. Güçlendirilen işgörenler sorunlara karşı daha yaratıcı çözümler getirebilmektedirler. İşgörenlerin güçlendirilmesi sayesinde beyin fırtınası oturumlarının çok daha verimli açılımlara sahne olduğu, takımların uyum seviyesinin ve etkileşimin arttığı ve bu şekilde yaratıcılığın beslendiğine dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda psikolojik olarak güçlendirilmiş işgörenler yaptıkları görevler hakkında iyi hissederler ve onları anlamlı ve zorlayıcı olarak algırlar. Böylece, psikolojik olarak güçlendirilmiş işgören, kişisel hedefleri kurumsal hedeflerle bütünleştirerek yaratıcı davranışlar sergiler. İşgörenler kişisel karar verme kontrolü, başkalarını etkileme yeteneği, özgürlük, esneklik, işin anlamı, öngörülen çekici bir geleceğe ulaşmak için ilham aldıklarını düşünürlerse, iş performansını artırmak için daha yaratıcı çabalar üretme eğiliminde olurlar (Montani, Battistelli ve Boudrias, 2015: 551).

Yöneticiler ve proje liderleri örgütsel çevrelerini güçlendirmeye uygun hale getirmedikleri ve geleneksel örgüt yapısını düzenlemedikleri takdirde örgüt içinde yaratıcılık kök salamamaktadır. Paper ve Johnson (1997) bu örgütsel değişim sürecinde yönetici ve proje liderlerine yetkilerini alt kademelere devretmelerini, karar alma sürecine tüm işgörenlerin katılımını sağlamalarını ve her türlü kaynağı temin etmekten kaçınmamalarını tavsiye etmişlerdir.

Gerek temel nitelikleri gerekse de hayat buldukları örgütsel çevre özellikleri bakımından birçok ortak noktaya sahip olan PG ve yaratıcılık kavramlarının birbiriyle olan ilişkisini farklı sektörlerde ele alan farklı araştırmalar yürütülmüştür. Bu araştırmalarda doğrudan veya dolaylı olarak ÖY üzerine PG'nin yanı sıra farklı unsurların etkileri de incelenmiştir.

PG'nin ÖY ile ilişkisini incelemek için yapılan yabancı çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Konuya ilişkin yapılan en kapsamlı çalışma 1990 yılında Thomas ve Velthouse (1990) tarafından kaleme alınmıştır. PG ile yaratıcılığı ilişkilendirmeye çalışanlardan Thomas ve Velthouse (1990) çalışmada yaratıcılıkla güçlendirme kavramlarının benzer yönlerine odaklanarak, söz konusu kavramların birbirlerini tamamladıklarını vurgulamışlardır.

Paper ve Johnson (1997), “*Yaratıcılık, Güçlendirme ve Örgütsel Hafızayı Birbirine Bağlayan Bir Teoriksel Çatı*” isimli çalışmada bu üç kavramın tek tek literatürde birçok kez incelenmesine rağmen birbiriyle ilişkilendirilmesinin ihmal edildiğine vurgu yapmışlardır. Yaratıcılığın ve güçlendirmenin varlığının işletmede daha sağlıklı bir bilgi sisteminin oluşmasına yardımcı olduğuna değinilen araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği seçilmiştir. Sekiz işletmedeki proje liderleri ile yapmış oldukları araştırmada yaratıcılık, PG ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, PG düzeyinin artırılmasının yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkaracağı belirtilmektedir.

Unsworth, Wall ve Carter 2005 yılında 1083 sağlık çalışanının üzerinde yaratıcılık için gereken koşulların neler olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, PG'nin yaratıcılık arzusunu tetiklediğini ve böylece işgörenlerin yaratıcılıklarına etki ettiğini bulmuşlardır. Buna göre, işgörenlerin yaratıcılık düzeylerini artırmak isteyen işletmelerin, yalnızca iş tasarımına değil yaratıcılık koşullarını sağlayan konulara da önem vermeleri gerekmektedir.

Webster (2006) Avustralya'daki büyük üretim işletmelerinin orta düzey yöneticileri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeye başlayan işgörenlerin çalışmalarında daha fazla yaratıcılık gösterme eğiliminde olduklarını, buna dayalı olarak yaratıcılık ve PPG arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu saptamıştır.

Einsteine ve Hwang (2007)'ın yaptığı araştırmada, örgütsel yaratıcılığa etki eden önemli unsurların, şeffaf iletişim ve özerkliğe sağlanan örgüt desteği olduğu bulunmuştur. Ayrıca araştırmaya göre, dönüştürücü liderlik daha yüksek düzeyde olduğunda örgütte yaratıcılık da daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Zhang ve Bartol (2010) ise Çin'de bilgi teknolojilerine dayalı faaliyet gösteren büyük bir firmada profesyonel işgörenler ve bunların yöneticileriyle gerçekleştirdikleri çalışmada, güçlendirilmiş liderliğin, psikolojik güçlenmeyi olumlu etkilediğini, bunun sonucunda iç motivasyona ve yaratıcı süreçlere katılıma etki ettiğini bulmuşlardır. Çalışmada güçlendirme rol kimliği, güçlendirilmiş liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında düzenleyici değişken iken, liderin yaratıcılığı cesaretlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı süreç yaratma sorumluluğu arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkiye sahiptir.

Ghorbani ve Ahmadi (2011: 213-217) eğitim kurumlarında yaratıcılığın geliştirilmesi ve işgören güçlendirmenin boyutları arasındaki ilişkiyi ele aldıkları araştırmada, anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının tamamının işgören güçlendirme ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kişilerin, işgörenlerin yaratıcılığını olumsuz etkileyen unsurları ortadan kaldırması gerektiğini vurgulamıştır.

PPG ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışma da Sun, Zhang, Qi ve Chen (2012)'e aittir. Çin'de farklı işletmelerde çalışan 385 işgören üzerine yaptıkları araştırmada, yaratıcılık ve PPG arasında direkt pozitif, yaratıcılık ve yapısal PPG arasında da indirekt ilişki olduğu bulunmuştur.

Tri, Nga ve Sipko (2019), Vietnam'da 15 bankada 319 satış görevlisi üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada güçlendirmenin yaratıcılık ve YİD üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Araştırma sonucu, güçlendirmenin liderlik ve zorlu çalışma ortamının yaratıcılık faktörünü olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca güçlendirici bir liderlik tarzının ve zorlu bir çalışma ortamının satış görevlilerinin yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Istiqomah, Riani ve Sarwoto (2020), konaklama endüstrisinde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmaya göre proaktif kişilik, dönüşümcü liderlik ve algılanan örgütsel destek işgörenlerin yaratıcılığını doğrudan etkilemektedir. Çalışmada, işin anlamlı bulunmasının ise işgören yaratıcılığı üzerine aracılık ettiği bulunmuştur.

Ülkemizde yapılan PG ve yaratıcılık ilişkisine vurgu yapan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Konuyla ilgili 2006 yılında Mehmet İnce ve Hasan Gül tarafından kaleme alınan “Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı” adlı makalede yenilikçi örgütün yaratıcı bireyini oluşturabilmek için örgütlere güçlendirme anlayışının yansıtılması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmada güçlendirme anlayışını kurumsal başarının ön şartı olarak değerlendirmişler, bu anlayışın yatay-dikey iletişim ve işbirliği ile desteklenerek işletme içerisinde yaratıcılığın önünün açılacağını ifade etmişlerdir.

Çavuş (2006) ISO 500 listesindeki imalat sanayinin ana sektörlerindeki bazı işletmelerin orta/alt düzey yöneticileri üzerine gerçekleştirdiği araştırmada PG’nin örgütsel yaratıcılığa etkisini 2 ayrı şekilde incelemiştir. İlk olarak, PG’nin 3 bileşeninin ÖY’a etkisi incelenmiştir. Daha sonra, PG tek boyut olarak ele alınmış ve ÖY üzerine etkilerine bakılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre, PG’nin yetkinlik boyutu, ÖY üzerinde en yüksek etkili olan boyuttur. Anlam ve yetenek bileşeni, ikinci düzeyde etki sahibidir. Etki bileşeni ve ÖY arasında anlamlı olan ilişki bulunamamıştır. PG tek boyuta indirgenerek, ÖY üzerine etkisi incelendiğinde, Beta değerinin genel anlamda, PG’nin her düzeyinde anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğüt, Aygen ve Demirsel’in 2007 yılında yaptıkları araştırmada güçlendirilmiş işgörenlerin yaratıcılıklarının artacağını ve buna bağlı olarak firmaların çok daha fazla yenilik yönelimli olacaklarını belirtmişlerdir. Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada sözü edilen ilişki konu alınmıştır. Yazarlar temel olarak PG ile ilgili çabaların firmalarda yaratıcı olan düşünceleri tetikleyip tetiklemediği ile ilgili eğilimleri tartışmışlardır. Güçlendirme kültürünün hiyerarşik kültürden ayrılan yönlerinin detaylı bir biçimde aktarıldığı çalışmada güçlendirme kültüründe planlamanın yerini vizyona, işgörenlerin yerini takım üyelerine, emir ve kontrolün yerini ise performans için ortaklığa bıraktığı önemle vurgulanmıştır. Bu çerçevede PG’nin, işgörenleri riskleri

ve sorumlulukları üstlenmeye özendirerek yaratıcı düşünceleri tetiklediğini, böylece yenilikle ilgili uygulamaları hızlandıran etkiler yarattığı ifade edilmiştir.

Hacımustafaoğlu (2008) ise araştırmasını Nevşehir'deki otel işletmelerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, PG'nin bileşenlerinin tek tek yaratıcılığa olan etkileri değerlendirmeye alınmış bütünsel olarak ilişki olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada, yapılan korelasyon analizleri sonucunda; cevaplayıcıların yaptıkları işi anlamlı bulmaları ile bireysel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, buna karşın cevaplayıcıların yaptıkları işlerde kendilerini yeterli görmeleri ile bireysel yaratıcılıkları arasında olumlu anlamlı ilişkiler bulunduğu, işlerini özgürce ve bağımsız olarak yapabilme dereceleri arttıkça bireysel yaratıcılıklarının da anlamlı bir şekilde artış gösterdiği, aynı şekilde yaptıkları işlere ilişkin etki düzeyleri ve bireysel yaratıcılıkları arasında anlamlı olumlu ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Güçlendirmeye ilişkin cevaplayıcıların yaptıkları işleri anlamlı ve kendilerini işlerinde yeterli görmelerinin ve kendilerini yaptıkları işlerde bağımsız ve özgür hissetmeleri ile işlerinde etki kontrol ve nüfuza sahip olmaları bireysel yaratıcılıktaki değişimin bir kısmını açıklayabilmektedir.

Akın'ın (2010) Kayseri'de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir örgütte gerçekleştirmiş olduğu araştırmada personeli güçlendirme ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında olumlu anlamlı ilişkiler görülmüştür. Buna göre, yaratıcı olan kişilik özellikleri arttıkça, güçlendirmenin yüksek düzeyde algılanması söz konusu olmaktadır. Bunun nedeni olarak da yaratıcı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin kendilerine daha çok güvenmeleri, olaylara daha pozitif bakmaları güçlendirme algılamalarının daha yüksek olmasını sağladığı düşünülmektedir.

Ulutaş (2011), çalışmasında imalat sektöründe faaliyet gösteren 6 işletme üzerinde katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisini incelemiş, katılımcılık ile yaratıcılık arasında pozitif anlamlı ilişkiye ulaşmıştır.

Uzunbacak (2013) Isparta ve Burdur Organize Sanayi Bölgeleri'nde çalışan işgörenlerin katılımıyla yürüttüğü araştırmada, PG'nin yaratıcılık üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, güçlendirme ile ilgili tüm unsurlardaki desteklemelerin yaratıcılık üzerine pozitif yönde etki edebileceğini ortaya koymuştur.

2014 yılında Kerse ve Karabey'in bir bankanın Gümüşhane ve Erzurum'daki şubelerindeki 114 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, yaratıcılık ve PPG arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yaratıcılık alt boyutları ve PG alt

boyutları arasında da anlamlı olumlu ilişkiler belirlenmiştir. Fakat yaratıcılığın “yaratıcı fikirleri uygulama” alt boyutu ve PPG’nin “yeterlilik” alt boyutu arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırma bulgularına göre, PPG’nin “özerklik-etki” boyutu, yaratıcılığın alt boyutları ile ayrıca bütünsel anlamda yaratıcılıkla güçlü ilişki göstermiştir. Bu çalışmada, yaratıcılık ve yapısal PG ile yaratıcılık ve PPG ilişkileri arasında karşılaştırma yapıldığında, yaratıcılık ve PPG arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre, yaratıcılık bakımından işgörenlerin PPG algılarının yapısal PG algılarından çok daha fazla önem arz ettiği kabul edilebilir.

Kılınç (2018), Konya ilinde süt endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde, psikolojik sermaye ve personel güçlendirmenin ÖY üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, PG’nin alt bileşenlerinin (yetkinlik, anlam, etki ve özerklik) ÖY üzerindeki etkileri olumlu ve anlamlıdır.

Haykır (2018) tez çalışmasında mutfak çalışanlarında PG ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaptığı analizler sonucunda, mutfak çalışanlarının işlerini anlamlı bulmaları, değer vermeleri, işlerini yürütmeleri konusunda özgür davranabilmeleri ve kendi kararlarını verme konusunda bağımsız olmaları yaratıcı fikir geliştirme, fikri değerlendirme ve problemlere çözüm bulma gibi konularda olumlu yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Çöp ve Topçu (2019) Turizm Bakanlığı’na kayıtlı, İstanbul’daki 4-5 yıldızlı otellerde işgörenlerin öz yeterlilikleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca, söz konusu ilişkide PPG’nin aracılık etkisini test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, PPG’nin yaratıcılık ve öz yeterlilik arasında var olan ilişkide aracılık etkisinin olduğu doğrulanmıştır.

4.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hem güçlendirme hem de yenilik literatürü, psikolojik güçlenmeye, YİD’nı artırmada önemli motivasyonel bir rol atfetmiştir (Spreitzer, 1995) ve çoğu ampirik çalışma, güçlendirmenin bireysel yaratıcılık ve yenilik üzerindeki olumlu etkisi hakkında kanıtlar sunmaktadır (Zhang ve Bartol, 2010; Sun vd., 2012). Kendilerini güçlenmiş hisseden ve işlerini anlamlı bulan işgörenlerin, örgüt üzerinde etkilerinin olması konusunda motive olma olasılıkları daha yüksektir, bu da YİD’nı ve görev

başarısını teşvik etmektedir (Afsar ve Badir, 2014: 1277). Psikolojik olarak güçlendirilmiş işgörenler, gerçekten görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine ve iş rollerini şekillendirebileceklerine inanırlar. Bu inanç da yenilikçi performans gibi nispeten riskli ve öngörülemeyen faaliyetlere bireysel katılımı teşvik etmek için gereklidir. Ayrıca, işgörenlerin yaptıkları işin anlamlı ve değerli olduğunu algılamaları, bir sorunu farklı açılardan anlamaya ve birden fazla bilgi kaynağını birbirine bağlamaya çalışarak yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde ekstra çaba harcama ihtimallerini artırmaktadır (Montani vd., 2015). Bu da daha fazla YİD'nın ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Güçlendirme yaklaşımı ile işgörenlerin işlerinin sahibi olmaları sağlanmakla birlikte, işin yürütülmesinde işgöreni kurallara bağlı olma konusunda daha az kısıtlı hale getirip bireysel esneklikleri artırılarak, tüm karar verme süreçlerinde inisiyatif alabilmeleri mümkün kılınmaktadır. Başka bir deyişle, güçlendirilmiş işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha özgür hissetmeleri ve özerklik duygusu içinde olmalarından dolayı örgütlerinde, proaktif olarak yeni fikirler üretme ve uygulama konusunda daha yüksek inisiyatif göstermeleri beklenmektedir. Bu da işgörenlerin yeni bilişsel yollar araştırmasına ve fikirler üretmelerine yol açmaktadır (Amabile vd., 1996). Anlamlılık ve kararlılık duygusu olan işgörenler yaratıcı fikir üretmeye yönelmektedirler. Yetkinlik, kontrol, özerklik ve etki yaratma inancı gibi psikolojik güçlenmenin diğer boyutları ise işgörenleri fikirlerini örgütlerinde uygulamaya yönlendirmektedir (Sinha, Priyadarshi ve Kumar, 2016).

PG, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini destekleyen en önemli yönetim yaklaşımlarından biridir. Üst düzeydeki bilgilerin paylaşılması ile işgörenler grupla birlikte düşünmeyi ve harekete geçmeyi öğrenerek, yenilikçi olan yönlerini açığa çıkarabilir (Yukl vd., 2002). Bu bağlamda, PG yaklaşımının işgörenleri yenilik ve yaratıcılık konusunda cesaretlendirdiğini de söylemek mümkündür. Ancak işgörenleri yenilikçi olmaları için cesaretlendirmek zorlu süreçleri içerir. Bu süreçlerde PG'nin anlamlı desteği önemli olmaktadır. Çünkü işleri en iyi bilenlerin, işleriyle ilgili konularda kolayca radikal yenilikler yapabilmelerinden dolayı işgörenlerin yenilikçi davranışları onların güçlendirilmeleri ile yakından ilgili olmaktadır (Yukl vd., 2002). Yeniliğe yönelik davranışlar, PG'nin özendirildiği çalışma ortamlarında rahatça gerçekleştirilebildiğinden, örgütsel kültür güçlendirmeyi bir yenilik şeklinde algılayarak, yeni fikir ve düşünceler üretilebilecek, sonra da bunları uygulayabilecek anlayışa destek verecek şekilde

olmalıdır (Çalışkan, 2013: 97). Bu noktada dönüşümcü liderlerin rolü büyüktür. Çünkü doğrudan denetim veya müdahale olmaksızın, YİD'na elverişli bir ortam yaratırlar (Montani, 2015). Yenilik çalışmalarının yönetim tarafından desteklendiği örgütlerde güçlendirme uygulamalarının daha kolay gerçekleştirildiği söylenebilir.

Literatürde, psikolojik güçlendirme ve YİD ilişkisini konu edinen araştırmalara bakıldığında; İlk çalışma Bass (1985)'a aittir. Çalışma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki boyutunun yenilikçi davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Redmond ve çalışma arkadaşları 1993 yılında yaptıkları çalışmada, PG'nin yetkinlik ile anlamlılık bileşenleri ile yenilikçi davranışlar arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca özyeterliliği üst düzeyde olan ve işini benimsemiş işgörenlerin daha fazla yenilik yönelimli davranışlar gösterme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Spreitzer (1995) Fortune 50 listesindeki firmaların yöneticileriyle yaptığı çalışmada, güçlendirme ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi olumlu anlamlı olarak saptamıştır. Psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesi için ödüller, bilgi paylaşımı ve özsaygının gerekliliğinden bahsetmiş ve psikolojik güçlendirmeyi anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak sınıflandırmıştır.

Knol ve Van Linge (2009) yaptıkları araştırmada güçlendirme ile YİD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hollanda'da 519 kayıtlı hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütteki yenilikçi davranışını artırdığını bulmuşlardır. Ayrıca çalışmada psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirme ve yenilikçi davranış arasında aracı işlev görmüştür.

Pieterse ve diğerleri 2009 yılında Hollanda'da kamu kurumunda çalışan 230 kişiye uyguladıkları çalışmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının YİD'nı artırdığını bulgulamışlardır.

Chang, Chen, Hsiao ve Tu (2011) öğretmenlerin öz-yeterliliklerinin YİD üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Tayvan'ın kuzey bölgesindeki 20 devlet okulundan ve özel okuldan 546 ortaokul öğretmeniyle yaptıkları çalışma öğretmenlerin öz-yeterlilik ve YİD arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak öz-yeterlilik ile YİD'nın tüm boyutları arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunamamıştır.

Bhatnagar (2012), Hindistan'da ilaç, ağır mühendislik, bilişim, elektronik ve havacılık gibi gelişmiş Ar-Ge'ye sahip sektörlerde yer alan 5 işletmedeki 350

yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada psikolojik güçlendirme, işe bağlılık ve yenilik ilişkisini incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin hem işe bağlılık hem de yenilik üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Afsar, Badir ve Saeed'in 2014 yılında yaptıkları araştırmanın sonuçları psikolojik güçlenmenin, dönüşümcü liderlik ile YİD arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin fikir üretmenin yanı sıra fikir uygulamasını da içeren YİD'nı da olumlu etkilediği görülmektedir.

Odoardi, Montani, Boudrias ve Battistelli (2015)'de beş farklı örgütte çalışan 394 işgören üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcı liderlik, takım çalışması ve bilgi paylaşımı, yenilik ve takım vizyonu ile ilgili takım destek algılamalarını pozitif olarak etkilerken PG'yi de artırmaktadır ve yenilikçi performansla da olumlu ilişkidir.

Fatima, Majeed ve Saeed (2017), Pakistan'daki hizmet sektöründe işgörenler üzerine, katılımcı liderliğin YİD üzerindeki etkisinde, işgörenlerin değişime hazır olma durumlarının aracılık etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, katılımcı liderliğin YİD'na yol açtığını ve işgörenlerin değişime olan katılımının bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Prabowo, Mustika ve Sjabadhyni (2018) özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlarla ilgili araştırmalarında dönüşümcü liderliğin YİD arasındaki ilişkisinde psikolojik güçlenmenin etkisini araştırmışlardır. Farklı özel ve kamu sektöründeki işletmelerde çalışan 292 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucuna göre, psikolojik güçlendirme YİD'nı artırmaktadır. Dönüşümcü bir lider işgörenlerini psikolojik olarak güçlendirme eğiliminde olduğu için bu durum işgörenlerin işte daha yenilikçi olma eğilimini geliştirebilmektedir.

Tahajuddin ve Hemali (2018), Libya kamu sanayi şirketlerinde bütçe hazırlamaya katılım ile bütçe hazırlayıcılarının YİD arasında aracılık etkisinde bilgi paylaşımının rolünü araştırmıştır. Bütçe katılımcılarının işyerindeki yenilikçi davranışı, bütçe belirleme sürecine katılımlarından, bilgi paylaşımı yoluyla kurulan dolaylı bir ilişkiden etkilenmiş ve sonuçlar bütçe hazırlamaya katılım ile yenilikçi çalışma davranışı arasında bilgi paylaşımı yoluyla dolaylı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Daha önce PG ile ÖY arasındaki ilişkinin ele alındığı bölümde de bahsedilen Tri, Nga ve Sipko'nun (2019) 15 bankada gerçekleştirdikleri araştırmaya göre güçlendirme, satış görevlilerinin YİD'nı ve yenilikçi çıktıları etkilemektedir.

Khan, Yasir ve Majid'in 2019'da Pakistan'daki kamu üniversitelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin YİD'nı geliştirdiğini göstermektedir. Ayrıca yetenek yönetiminin YİD üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü, bilgi paylaşımının ise düzenleyici rolü doğrulanmıştır.

Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında, Öğüt vd. (2007)'nin üst düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada PG aracılığıyla yenilik yönelimli davranışların ortaya çıkabilmesi amacıyla değiştirilmesi zorunlu olan yapıya yönelik değişikliklerin neler olduğu araştırılmıştır. Sonuçta, firmaların performanslarını yükseltmek amacıyla yenilikleri yönetmeyi kabul etmeleri ve PG'yi kültürel bir öge şeklinde içselleştirmelerinin gerekli olduğu bulunmuştur.

Çavuş ve Akgemci (2008)'nin araştırmasında örgütsel yenilikçilik ve PG'nin bileşenleri (yetkinlik, anlamlılık, etki, özerklik) arasında her düzeyde anlamlı olan ilişkiler saptanmıştır.

Çetin ve Evcim (2009)'in çalışmasında, yenilik yönelimli davranışları açıklayan; belirsizliğe ve riske karşı tolerans, yeniliklere açık olunması, hatalara toleranslı yaklaşma ve aykırı olan düşüncelere ve farklılıklara müsaade etme ile PG'nin 4 bileşeni arasında önemli ilişkiler belirlenmiştir.

Gürbüz 2012 yılında tez çalışmasında banka sektöründeki 20 bankada çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre, işgörelere uygulanan sosyal, davranışsal, yapısal ve psikolojik güçlendirmelerin işgörelerin yenilikçilik algıları üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur.

Uzunbacak (2013)'in Isparta ve Burdur'da 47 işletmede 2950 işgörel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre, işgörelerin sosyal, davranışsal, yapısal ve psikolojik güçlendirmelerinin, işgörelerin yenilikçilik algıları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, PG'nin tüm bileşenlerinin bir arada uygulanmasının yenilikçi olmaya etkisinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çekmecelioğlu ve Özbağ 2014 yılında 48 küçük ve orta ölçekli Türk imalat işletmesinde yaptıkları araştırmada 181 yöneticiden veri toplamışlardır. Araştırma sonucunda işgörelerin psikolojik açıdan güçlendirilmesinin bireysel yaratıcılık ve işletme yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebileceğini bulmuşlardır.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2014), bir devlet üniversitesinde işletme yüksek lisans programında kayıtlı olan ve ayrıca farklı işletmelerde görev yapanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda, işgörelerin

ödüllendirme ve özerklik konusundaki algılarının, yenilikçi davranışlarının üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Aydın (2016), özel/kamu sektöründe tasarımcı, mimar ve mühendis olarak görev yapan işgörenler üzerine yaptığı araştırmada; yaratıcı iklim, PPG ve YİD arasında anlamlı olumlu ilişkiler bulmuştur. Ayrıca, yaratıcı iklim ile YİD arasında psikolojik güçlendirme algısının aracı rol oynadığı sonucuna varmıştır.

Özkan (2017), işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerinin yaratıcı ve YİD'na etkisini havacılık perakende, enerji ve finans sektörlerindeki çalışanlarda araştırmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerde var olan öz yeterlilik algısının, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarında olumlu etki sağladığı bulgulanmıştır.

Tarhan ve Doğan (2018), hemşirelik okuyan öğrencilerin otonomi düzeyleri ve bireysel yenilik yönelimli davranışları arasındaki ilişkileri saptamak için araştırma yapmışlardır. Sonuçta, öğrencilerin otonomi düzeylerinin ve bireysel yenilik yönelimli davranışlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu değişkenler arasında ilişkiler pozitif bulunmuştur. Araştırma sonucunda, yenilikçi kategorisi içinde yer alan öğrencilerin, otonomi düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Kale (2019) işgörenlerin proaktif kişilik ve kontrol odaklarının, onların kariyer tatminleri ve YİD'na etkisini belirlemek amacıyla Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yer aldığı örneklemde bir araştırma gerçekleştirmiş ve oluşturulan kavramsal model test edilmiştir. Araştırma sonucuna göre dışsal kontrol odağının YİD'nı negatif etkilediği görülmektedir. Buna göre yaşamlarındaki olayların kontrolünün kendi elinde olmadığına inanan işgörenlerin yeterince yenilikçi fikir ve davranış sergilemedikleri söylenebilir.

Tekin ve Akgemci (2019)'nin Türkiye otomotiv sektöründe psikolojik güçlendirmenin YİD'na etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, yeterlilik boyutu hariç, psikolojik güçlendirmenin diğer boyutlarının, YİD'nı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Anlam ile özerklik ve etki boyutu YİD'nın 2 bileşeni üzerinde etkili olmaktadır. Fakat anlam boyutu yaratıcılık ile ilgili fikirlerin üretilmesi ve araştırma bileşenine, uygulama ve fikirlere destek verme boyutundan daha fazla etki ederken, özerklik ve etki boyutu, fikirlere destek verme ve uygulama boyutuna fikirlerin üretilmesi ve araştırma boyutundan daha büyük oranda etki etmektedir.

Yukarıda incelenen araştırmaların bulguları, şİşletmelerde var olan psikolojik güçlendirme anlayışının işğörenlerin ve yöneticilerin yenilikçilik algılarını ve YİD'nı artırdığını göstermektedir.

4.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİ İş DAVRANIşI ARASINDAKİ İLİşKİ

Yenilikçi davranışların çok sayıda belirleyicisi bulunmakla birlikte, yaratıcılık, yenilikçi davranışları açıklamada ana unsurların başında gelmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 323). Van de Ven (1986) yaratıcılığı yenilikçi fikirlerin temeli olarak tanımlamış ve yaratıcı fikirlerin yenilik sürecinin ilk adımı haline geldiğini belirtmiştir. Amabile (1988) ise, bir örgütteki yeniliğin, işğörenlerin sahip olduğı yaratıcılığa bağlı becerilerin kapsamından önemli ölçüde etkilendiğini ileri sürmektedir.

Yaratıcılık YİD'nın bir alt kümesi olarak düşünölebilir. En çok yenilik sürecinin başlangıcında, sorunlar veya performans boşlukları fark edildiğinde ve algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirler üretildiğinde belirgin olmaktadır (De Jong, 2007). Yenilikçi davranışlar, işğörenin bu sorunları tanımladığı aşamada başlayıp daha sonra o sorun ile ilgili yeni fikirler ürettiğı, nihayetinde bu uygulamalardan faydalanmak ve onları kullanmak amacıyla uygun bir model geliştirdiğı çok fazlı bir süreçtir. Kısacası, yeni uygun fikirlerin, süreçlerin ve çözümlerin üretilmesi, tanıtımı ve uygulanmasından oluşan bir davranıştır (Tekin ve Akgemci, 2019: 1678).

Yaratıcılık ve yenilik, özellikleri bakımından, ortak noktaları olan yakından ilişkili yapılardır. Yaratıcılık, yeniliklerin başlangıcı ve bütün yeniliklerin ve yeniliklerin psikolojik olarak algılanmasının tohumu sayılır. Amacı, yararlı olan ve kabul edilebilir, alışılmamışın dışında, ilginç olan ve işe yarayacak fikirler ortaya koymaktır. Yaratıcılık, bireysel düzeyde yararlı ve yeni fikirlerin ortaya konmasını ifade ederken, yenilik söz konusu fikirlerin yaratılması, filtrelenmesi, finanse edilmesi, geliştirilmesi, değiştirilmesi, ticarileştirilmesi ve uygulanması sürecidir. Dolayısıyla, yenilik sürecini destekleyen şey yaratıcılıktır (McLean, 2005: 240). Yaratıcılık, farklı düşünmektir, yenilik ise, bir noktada bu farklı düşüncelerin birleşmesidir. Yaratıcılığın hedefini buluş yapmak olarak ifade edersek, yenilikçi davranışların hedefinin, buluşları rekabet avantajı elde edebilecek şekillerde

uygulamaya koyabilmek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda, yaratıcılığı yenilik yapmanın kaynağı olarak ifade etmek, yenilik yönelimli davranışları ise yaratıcı olan fikir ve düşüncelerin uygulama ortamı şeklinde ayırt etmek gerekmektedir (Çalışkan, 2013: 95).

Bir işletmenin hedefleri doğrultusunda rekabet edebilmesi için hem yaratıcılık hem de yenilik sürecini iyi yönetmesi, sık sık yaratıcı fikirler üretmesi ve bu fikirlerin potansiyel değerini gerçekleştirebilmek için yenilik sürecini kullanması gerekmektedir (McClean, 2005: 240).

Yaratıcılık örgütlerin yenilikçilik potansiyellerinin temelini teşkil ettiğinden firmaların uzun ömürlü olmasının sağlanmasında da esas olmaktadır. İşletmelerin, yenilikçi iş davranışını teşvik etmek için işgörenler arasında yaratıcılığı teşvik etmeleri gerekmektedir. Örgütsel davranışta, kişilerin tek başlarına yaratıcılıklarının esas alınması söz konusu olmakla beraber, çağdaş yönetimin odaklandığı noktalardan ekip çalışmalarında, elverişli imkanlar ve ortamlar sayesinde örgütsel yaratıcılığa destek verilmesi ile girişimci ve yenilik yapabilme yeteneğini esas alan örgütler yaratılabilmektedir. Yaratıcılığın, yenilikçi olmaya yönelik algılanan önemini dikkate alarak yapılan kapsamlı araştırmalar (Kanter, 1988; Amabile, 1988; Shalley, Gilson ve Blum, 2000; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993) işgörenlerin yaratıcılığını arttıran faktörleri incelemiş ve yaratıcılığı destekleyen bir çalışma ortamının ve yenilikçi iklimin önemini kabul etmiştir (Amabile vd., 1996; Mumford, 2000).

Yenilik sürecinde en önemli aktör yaratıcı işgörenlerdir. Yaratıcı işgörenler yeni ürünler için fırsatları belirleme eğilimindedirler. Mevcut yöntem veya ekipmanların yeni kullanım alanlarını bulabilir veya yeni ve işle ilgili uygulanabilir fikirler üretebilirler. Shalley ve Gilson (2004)'un da belirttiği gibi, yaratıcı işgörenler kurumsal ürünler, uygulamalar veya prosedürler hakkında yeni ve yararlı fikirler üretirler. Aynı zamanda bu işgörenler işletmenin geri kalanına rol model olarak hizmet edip bireysel yaratıcılığın örgüt düzeyine taşınmasına da katkıda bulunurlar. Başka bir deyişle, bireysel düzeydeki yaratıcılığın, fikir üretimi ve uygulaması yoluyla örgütsel düzeyde yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine yol açması muhtemeldir (Gümürlüoğlu, 2009). Örgütte yaratıcı başarıları yükseltmenin yegane yönteminin, onun toplumsal ortamlarda kişisel özgürlüğünü yüksek düzeylere çıkarmak olduğu söylenebilir. Yaptıkları işlere bireylerin kendilerinden bir şeyler katmaları veya kendilerini ifade edebilmeleri de bir bakıma ödüllendirme olarak düşünülebilir. Buna imkan sağlayan firmalardaki işgörenler sahip oldukları yaratıcılık güçlerini işlerine

yansıtılabilmektedirler. Doğru olarak yapılandırılması durumunda örgütlerdeki yaratıcılık, orijinal fikirlerin üretilmesinde ve ilerlemelere engel teşkil eden sorunların çözümlenmesinde birer araç olarak kullanılabilir (Ceylan ve Savi, 2003: 20).

Literatürde, ÖY ile YİD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar daha çok yabancı çalışmalar olup, ülkemizde bu konuda yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamıştır.

Bharadwaj ve Menon (2000), organizasyonlarda yenilik için bireysel ve örgütsel süreçlerin ilişkilerini ele almış ve 750 kişiyi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma bulgularına göre, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen bireysel ve örgütsel süreçlerin varlığı yenilikçi performans üzerinde önemli etkilere yol açmaktadır. Aynı zamanda yaratıcılığı desteklemek için formal yaklaşımların ve kaynakların mevcut olmasının, işletmelerin yenilik performansını iyileştirdiğini bulmuşlardır.

Hemlin (2002), bilgi örgütlerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, yenilikçi ve yaratıcı örgüt çevresi faktörlerinin yarattıkları etkileri araştırmıştır. Araştırma bulguları, bireysel yeteneklerin ve karakterlerin, cinsiyetin, liderlik özelliğinin, kalite kontrolünün, iş ahlakının, kurum kültürünün, motivasyonun, ceza ve ödül yapısının, iletişimin, finansal ve ekonomik desteklerin ve prestijin yaratıcı düşünceler üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir ve bu faktörler örgütte yenilikler yapılmasına öncülük etmektedir.

Tsai ve Kao (2004)'nın Tayvanlı işletmelerde çalışan 254 işgören üzerinde yaptığı araştırmada işgörenlerin daha yüksek ÖY iklimi algıladıklarında daha yüksek yenilikçi davranışlara sahip oldukları görülmüştür.

İmran, Saeed, Anis-ul-Haq ve Fatima (2010) tarafından örgüt ikliminin, YİD'da açıklayıcı rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, ülke çapında hızlı tüketim ürünleri endüstrisinde yer alan örgütlerden 320 yönetici örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler örgütsel iklimin hem açık sistem modelini hem de rasyonel hedef modelini algıladıklarında daha yüksek YİD'nda bulunmaktadır.

Lin ve Liu (2012) tarafından yapılan araştırmada, Tayvan'da farklı şirketlerde çalışan 398 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütlerinde yaratıcı iklim algılayan işgörenlerin daha yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahip oldukları ve bunun da örgütsel yenilik algılarını olumlu yönde etkilediği

saptanmıştır. Ayrıca örgütsel teşvik, denetleyici teşvik, çalışma grubu desteği ve iş motivasyonu boyutları algılanan yeniliğe aracılık etmektedir.

Çokpekin ve Knudsen (2012)'in küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamı özelliklerini belirlediği ve bu ortamın ürün ve süreç yeniliğine yol açıp açmadığını test eden araştırmaya göre, yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişki genelleştirilebilir değildir. Sonuçlar yenilik türü ile işletmenin özelliklerine göre değişmektedir. Araştırmada kullanılan örgütsel motivasyon, kaynaklar ve fikir için zaman tanınması değişkenleri ürün yeniliği yapma olasılığı ile pozitif ilişkilidir. Örgütsel motivasyon değişkeni süreç yeniliğinin artmasını açıklayan tek faktördür. Bu da yazarlara göre risk almaya ve fırsatlara yönelik olmanın yenilikçi davranışı teşvik etmenin ve yenilikçi davranışı ortaya çıkarmak için esnek bir şekilde yönetilmenin yeniliği ortaya çıkarmak için çok önemli olduğunu göstermektedir.

Moussa (2014), Tunus'ta gıda, mekanik ve metalurji, elektrik ve elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren 52 şirkette yaratıcı örgüt iklimi ve yenilik kapasitesi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulguları, yaratıcı örgüt ikliminin yenilik kabiliyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve yenilik kabiliyetinin % 65'i yaratıcı iklim tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, yaratıcı örgüt iklimi geliştirildiğinde işgörenlerin örgütteki değişikliklere karşı direncinin daha düşük olduğu bulunmuştur.

Ren ve Zhang (2015), Çin'de iş stresörleri ile örgütsel yenilik iklimi arasındaki ilişkinin işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, örgütsel yenilik ikliminin, YİD'nın fikir üretimi ve fikir uygulamasının her iki aşaması ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, bulgular yenilik ikliminin, fikirlerin üretilmesinden daha az etkilendiğini gösterirken, fikirlerin uygulanmasından daha güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir.

Sarooghi, Libaers ve Burkemper (2015)'in yaptığı meta analizde yaratıcılık ve yenilik arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunda, bireysel düzeyde yenilik sürecine odaklanıldığı zaman yaratıcı fikirler daha etkili bir şekilde yenilikçi çıktılara dönüşmektedir.

Lukoto ve Chan (2016)'in yaptıkları çalışma işgörenlerin olumlu bir yenilikçi kültür algıladıklarında, YİD'nın belirli aşamalarında (fırsat keşfetme, fikir üretme,

fikir için destek bulunması ve fikir gerçekleştirme) yenilikçi davranış göstereceklerini ileri sürmektedir.

Eskiler, Ekici, Soyer ve Sarı (2016)'nın Akdeniz sahil şeridinde bulunan otellerdeki 134 yöneticiden oluşan çalışması, YİD ve örgütsel kültür arasında ilişki bulunduğunu ve örgüt kültürünün YİD'nı önemli ölçüde yordadığını göstermektedir.

Taha, Ferencová ve Sirková (2016)'nın, Slovak Cumhuriyeti'ndeki 184 işletmeden oluşan örneklem üzerinde bireysel ve ÖY ile yenilik arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yaptıkları araştırmanın sonucu, olumlu çalışma ortamı, psikolojik güvenlik atmosferi, sağlıklı bir iletişim ve kişilerarası iyi ilişkilerin yaratıcı performansı artırmakta olduğunu göstermektedir.

Bos-Nehles ve Veenendaal 2017'de yaptıkları çalışmada Hollanda'daki 4 imalat şirketindeki 463 kişiden elde edilen verileri kullanarak, işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına ve yenilikçi bir iklime ilişkin algılarının YİD üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Ücretlendirme sistemi ile ilgili işgören algılarının YİD ile olumsuz ilişkili olduğu ve işgörenlerin bilgi paylaşımı ve destekleyici denetim algılarının YİD ile olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Yenilikçi iklim bilgi paylaşımı algılarının, eğitim ve geliştirmenin YİD üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkendir. Buna göre, bilgi paylaşımı YİD üzerinde daha güçlü etkiye sahipken eğitim ve geliştirme daha zayıf bir değişken olmaktadır.

Zengin ve Kaygın (2019), Şanlıurfa'da faaliyette bulunan özel bir aş üretimi merkezindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve PPG ile olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, örgütsel yenilik ve örgütsel kültür arasında ve örgütsel yenilik ile PPG arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada ele alınan üç değişken ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi, PPG anlayışı işletmelerde yeniliğe ve yaratıcılığa cesaret vermektedir. PPG anlayışında, işgörenler işlerin yerine getirilmesinde, karar alma ve yeni fikir ve düşünceler üretebilme yetkisine sahiptirler (Doğan, 2006: 49). Eğer işgörenler, kendilerine verilmiş olan işleri ne şekilde tamamlayacakları ile ilgili fazla denetime sahip olurlarsa, işlerini yaparken daha çok yaratıcılıklarını kullanabilmekte ve yenilikçi olabilmektedirler (Koç, 2008: 11).

BEŞİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN ARACILIK ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Hatay ilinde Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde çelik ve plastik boru üretiminde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemi ile elde edilen verilerin analiz sonuçları yer almaktadır. Bu çerçevede, araştırmmanın amacı ve önemi, kapsamı, varsayımları ve sınırlılıkları, modeli ve geliştirilen hipotezler, verilerin toplanma ve analiz yöntemleri ve analiz sonuçları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Güç ve yetkinin alt kademelere devrini içeren ve işi icra eden kişiyi işin sahibi yapmayı amaçlayan PG kavramı, işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bu noktada işgörenlerin kendilerine sağlanan koşulları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları önemli olmaktadır. Söz konusu kavram, psikolojik anlamda işgörenlerin güçlendirilmesini sağlayan PPG'nin hem işgörelere, hem müşterilere hem de örgütlere olumlu katkıları söz konusudur. İşgörenler yaptıkları işten tatmin olup işlerini mutlu bir şekilde yaparlarken, müşteriler ihtiyaçlarını tam istedikleri şekilde karşılamakta, örgütler ise işgöreleri ve müşterilerinin memnun olmaları sonucu hedeflerine ulaşmakta, karlılıklarını artırmakta ve varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Öte yandan işgörelere güçlendirilmesi önemli olmakla birlikte, işgörelere yaratıcı fikirler üreterek örgüte katkı sağlamadıkları sürece tek başına yeterli olmayacaktır. Rekabet avantajı elde edebilmek için, eski ve yeni tüm bilgilerin harmanlanarak daha iyi şeyler ortaya koyulması, sorunlara daha sıradışı ve kolaylaştırıcı çözüm yollarının bulunması, görülmeyenin görülmesi, hem bireysel hem de örgütsel olarak yaşamın kolaylaştırılması, kısaca yaratıcılığın kullanılması yoluyla yeni şeylerin üretilmesi gerekmektedir. Tez çalışması çerçevesinde yapılan literatür taraması sonucunda, geçmiş yıllarda yapılan akademik çalışmalarda PG, ÖY ve YİD üzerinde önemle durulduğu ve ilgili kavramlar üzerine son yıllarda yapılan çalışma sayısında da artış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmalar, PG, ÖY ve YİD'nin günümüz iş dünyası için en önemli ve öncelikli konulardan biri

olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, daha önceki çalışmalarda bu kavramlar arasındaki ilişkilerin, ikili olarak incelendiği görülmüştür. Dolayısıyla, üç kavramın birlikte incelendiği ve aralarındaki ilişkilerin irdelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın ana amacı, PG, ÖY ve YİD kavramlarının üçünü bir arada ele almaktır. Buna göre bu çalışmada PPG ve alt boyutlarının ÖY ve YİD ile olan ilişkileri incelenecektir. Ayrıca, ÖY'nin, PPG'nin ve alt boyutlarının YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olup olmadığı da test edilecektir. Böylece, bu çalışmanın gerek literatüre, gerekse bilim ve iş dünyasına büyük katkı sağlayarak bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

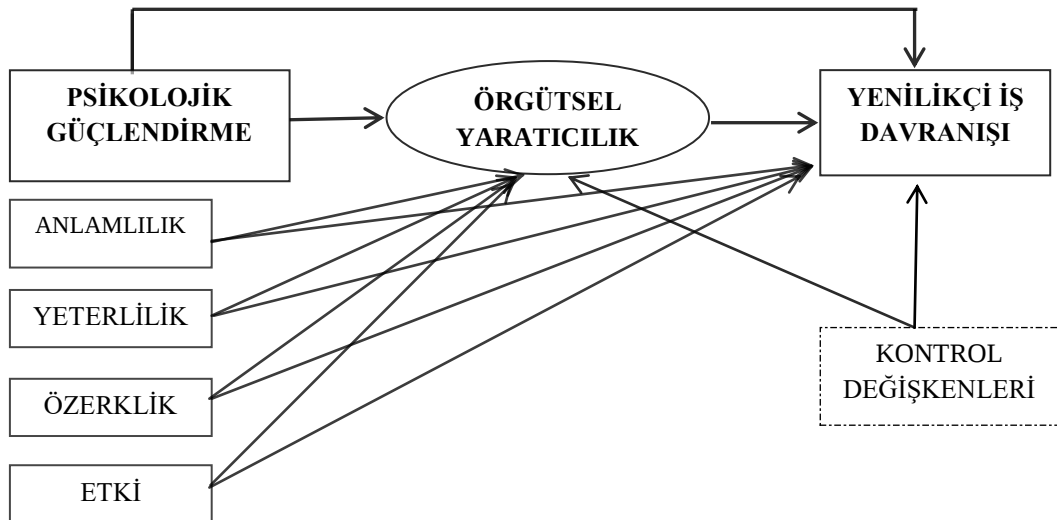
Araştırmanın amaçları aşağıda yer aldığı şekilde özetlenebilir.

- PPG ve alt boyutları ile ÖY ve YİD arasındaki ilişkilerin belirlenmesi,
- PPG ve alt boyutlarının ÖY ve YİD üzerinde etkilerinin olup olmadığının belirlenmesi,
- ÖY'nin YİD'nı etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi,
- ÖY'nin, PPG ve alt boyutları ile YİD arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi.

5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın amaçları çerçevesinde PPG ve alt boyutları, ÖY ve YİD'na ilişkin olarak aşağıdaki model geliştirilmiştir. (Şekil 7).

Şekil 7
Araştırma Modeli



Araştırma modeline dayalı olarak geliştirilen ve regresyon analizleri ile test edilecek hipotezler şunlardır:

H_1 : PG'nin ÖY üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2 : ÖY'nin YİD üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_3 : PPG'nin YİD üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_4 : ÖY, PPG'nin YİD üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.

H_5 : PPG'nin alt boyutlarının ÖY üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_6 : PPG'nin alt boyutlarının YİD üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_7 : ÖY, PPG'nin alt boyutlarının YİD üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.

5.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Hatay ilinde çelik ve plastik boru üretiminde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede toplam çalışan sayısının 381 olduğu tespit edilmiştir. Anket çalışması için örneklem büyüklüğünü belirlemede kullanılan yöntemlerden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Bu formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı (gözlenme oranı)

q= İncelenen olayın gerçekleşmeyişi sıklığı (gözlenmeme oranı, q=1-p)

d= Olayın sıklık durumuna göre kabul edilen örnekleme hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

Formülün uygulanması sonucunda %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde örneklem sayısı 192 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örneklem büyüklüğü belirlenirken faktör analizi çalışmalarında benimsenen genel kuraldan yola çıkılarak

ifade sayısının 5 katı kadar katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir (Hair vd., 2005: 113). Buna göre, faktör analizini gerçekleştirmek için ifade sayısının en az beş katı ($42 \times 5 = 210$) olma şartı söz konusudur. Bu amaçla, toplam 250 anket uygulanmasına karar verilmiştir. Katılımcılara dağıtılan 250 anketin 236'sı geri dönmüştür. Buna göre, geri dönüş oranı %89,2'dir ($223/250$). Ancak, yapılan inceleme sonucunda geri dönen anketler içerisindeki 13 tane anket, eksik doldurulması ve analizler için uygun olmaması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak istatistiksel açıdan analizler için uygun olan 223 anket değerlendirilmiş ve analize alınmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın ülke genelinde yapılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma Hatay ilinde bulunan bir işletmede çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar aynı sektörde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin farklı örneklem gruplarında, farklı koşullarda, farklı illerde ve farklı sektörlerde sınanması ve bulguların birçok yeni araştırmayla desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırmada anket yöntemi dışında başka bir veri toplama tekniği kullanılmamıştır ve anket tekniğinin araştırma doğrultusunda veri toplamak için yeterli olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, kullanılan ölçeklerin daha önce bilimsel çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ifadelerden oluşmasından dolayı, doğru ölçüm ve değerlendirme sunacakları varsayılmıştır.

Anket yöntemiyle toplanan veriler işgörenlerin algılamalarına dayanarak elde edilmiştir. Anketi dolduran işgörenlerin soruları yanıtlarken uç cevaplardan kaçmak amacıyla merkez cevaplara yönelme ihtimalleri söz konusudur. Bu bakımdan işgörenlerin ifadeleri dürüst ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, katılımcılarla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Anketin ilk bölümünde PPG ölçeği ifadeleri, ikinci bölümünde ÖY ölçeği ifadeleri ve üçüncü bölümde YİD ölçeği ifadeleri yer almaktadır. Anketin son bölümünde kişisel bilgiler başlığı altında ankete katılan işgörenlerin demografik

özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket verileri 2020 yılının Mart ayında elde edilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin insan kaynakları bölümü ile işbirliği sağlanarak, anketin uygulanacağı birimlere anket ve içeriği hakkında bir gün önceden bilgilendirme yapılmıştır. Anketler farklı vardiyalarda ve işgörenlerin molalarında, insan kaynakları yetkilisinin belirlemiş olduğu işgörenlerin yardımlarıyla dağıtılmıştır. Ankete katılanlardan anketi ad ve soyad belirtmeden teslim etmeleri istenmiştir. Anket bölümlerine ilişkin detaylı bilgiler aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

5.5.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Çalışmada PG ile ilgili literatürde en sık başvurulmuş ölçek olmasından dolayı Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Scale)” kullanılmıştır. Bu ölçek; anlamlılık (meaning), yeterlilik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bu boyutların her biri için üçer soru bulunmakta olup toplamda 12 ifade yer almaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Çavuş ve Akgemci (2008) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,8815; anlam ve yetenek alt boyutunun ölçek güvenilirliği 0,9098; yetkinlik alt boyutunun 0,8066; etki alt boyutunun güvenilirliği ise 0,8930 bulunmuştur. Uzunbacak (2013)’ın çalışmasında PPG ölçeğinin genel güvenilirlik değeri 0,886 olarak saptanmıştır. Kılınç (2018)’ın çalışmasında PPG güvenilirlik değeri 0,84’dür. Kerse ve Karabey (2014)’in çalışmasında PPG ölçeğinin özerklik-etki, anlam, yeterlilik alt boyutlarının güvenilirlik değerleri sırasıyla 0,922; 0,934; 0,878 olarak bulunmuştur. Altındiş ve Özutku (2011) çalışmalarında PPG ölçeğinin Cronbach Alfa değerini 0,89 olarak bulmuşlardır.

5.5.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, çalışmada aracı değişken olarak kullanılan ÖY’i ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu çalışmada, ÖY’i ölçmek için Zhou ve George’un (2001) Scott ve Bruce’un (1994) çalışmasından faydalanarak

geliştirdikleri ve 13 ifadeden oluşan “Kurumsal Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Zhou ve George (2001) ölçeğin güvenilirlik değerini 0,96 olarak bulmuşlardır. Sözbilir ve Yeşil (2015) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Söz konusu yapılan çalışmalara ait güvenilirlik analizleri sonuçları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.5.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan ve işgörenlerin YİD’nı ölçmek için; De Jong ve Den Hartog’un (2010) “Yenilikçi İş Davranışının Ölçülmesi” isimli çalışmasında yer alan ve Kör (2015)’ün de doktora tezinde yararlandığı 17 ifadedi ölçek kullanılmıştır. Ölçek; sorun ve/veya fırsatların farkına varılması (5 ifade), fikir oluşturma (4 ifade), fikir için destek yaratma (4 ifade) ve fikri gerçekleştirme (4 ifade) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Tekin ve Akgemci (2019) çalışmalarında YİD ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerini 0,81; Kör (2015) 0,948 olarak bulmuşlardır. Buna göre, yapılan diğer çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, değişkenleri ölçmek için kullanılan tüm ölçeklerde, 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre katılımcılardan, PPG, ÖY ve YİD ile ilgili olarak ölçeklerde yer alan ifadelere katılma düzeylerini “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma kapsamında eksiksiz doldurulmuş olan toplam 223 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışmada, verilerin analizi, değerlendirilmesi ve rapor edilmesi için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. İlk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve elde edilen veriler frekans tablolarına dönüştürülmüştür. Daha sonra, araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili ölçeklerin yapı geçerliliğini kontrol etmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Test sonuçlarının uygun olması nedeniyle Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax (maksimum değişkenlik) döndürme metodu kullanılarak keşfedici (açımlayıcı) faktör analizleri yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla iç tutarlılık değerleri (Cronbach Alfa katsayıları) hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve frekans tablolarına dönüştürülerek sunulmuştur. Bununla birlikte, işgörenlerin PPG algı düzeylerinin ortaya konması ve ÖY ve YİD düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri olan PPG, ÖY ve YİD arasındaki ilişkiyi test etmek için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla, ikili değişkenlerin (bağımsız değişken: PPG; aracı değişken: ÖY ve bağımlı değişken: YİD) aralarındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. ÖY'nin, PPG'nin ve ayrıca alt boyutlarının YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olup olmadığı ise hiyerarşik çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık ilişkisinin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986)'nin modeli ve Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde, demografik faktörler yapılan regresyon analizlerinde kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Tüm analizler, %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan işgörenlerden toplanan veriler dikkate alınarak yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve bunların değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

5.7.1. Demografik Özelliklere Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışan ve ankete katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %94,2'si (210) erkektir. Katılımcıların yaklaşık yarısının (%42,2'sinin) orta yaş grubunda (31-40) yer aldığı belirlenmiştir. Öte yandan, katılımcıların %39,9'unun (89) ilköğretim ve %28,7'sinin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %31,4'ü (70) lisans ve lisansüstü mezunudur. Bunlardan sadece 4'ü lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 7

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	N (223)	%
Cinsiyet	Kadın	13	5,8
	Erkek	210	94,2
Yaş	- 30	78	35,0
	31 - 40	94	42,2
	41 +	51	22,9
Eğitim	İlköğretim	89	39,9
	Lise	64	28,7
	Lisans ve Lisansüstü	70	31,4
Medeni Durum	Bekar	70	31,4
	Evli	153	68,6

5.7.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Sphericity) yapılmıştır. Faktör analizinin kabul edilebilir KMO oranının 0,50'nin üzerinde olması, Bartlett küresellik testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olması istenmektedir. Ayrıca faktör matrisi tablolarında faktör yükü 0,50'nin üzerinde olanlar dikkate alınmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (eigenvalues) istatistiği 1'den büyük olanlar anlamlı olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2010: 322). Faktör analizi uygulanmasında yöntem olarak temel bileşenler analizi uygulanmış, rotasyon yöntemi olarak "Varimax" yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişki yapısının eşdeğer kalması sağlanmıştır.

5.7.2.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

12 ifadeden oluşan PPG ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett küresellik testine ait sonuçlar Tablo 8'de görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde, PPG ölçeğine yönelik olarak yapılan analizde KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,903 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare= 2032,096; $p < 0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 8

PPG Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-1

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,903
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2032,096
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	0,000***

*p<0,05; **p<0,01 ve ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

PPG ölçeğine ait ortak varyans miktarı Tablo 9’da görülmektedir. Eşkökenlilik (communality) bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Hair vd., 2005). Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (örneğin 0,50’nin altında) analizden çıkarılarak, faktör analizi yeniden yapılabilir. Bu durumda, hem KMO hem de açıklanan varyans değeri istatistiği daha yüksek bir değere ulaşacaktır. Eğer eşkökenlilik değeri 1’in üstünde çıkarsa, bu durumda ya veri seti çok küçüktür ya da araştırmada çok sayıda ya da az sayıda faktör belirlenmiştir (Kalaycı, 2010: 329). Tablo 9’da görüldüğü gibi, en yüksek ortak varyansa ET2 (0,832) ifadesi sahiptir.

Tablo 9

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
AN1	1,000	,801
AN2	1,000	,613
AN3	1,000	,744
YET1	1,000	,731
YET2	1,000	,781
YET3	1,000	,609
ÖZ1	1,000	,614
ÖZ2	1,000	,598
ÖZ3	1,000	,550
ET1	1,000	,682
ET2	1,000	,832
ET3	1,000	,802
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

PPG ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 10); PPG ölçeğinin özdeğerinin 1’den büyük ve faktör yüklerinin %50’nin üzerinde olan toplam iki faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin PPG düzeyini %69,654 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktörler incelendiğinde, 1.faktörün PPG düzeyinin %40,439’unu, 2.faktörün ise PPG düzeyinin %29,215’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 10

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	6,723	56,029	56,029	4,853	40,439	40,439
2	1,635	13,625	69,654	3,506	29,215	69,654
3	,901	7,508	77,162			
4	,636	5,303	82,465			
5	,438	3,650	86,114			
6	,388	3,230	89,344			
7	,279	2,322	91,666			
8	,248	2,069	93,735			
9	,231	1,929	95,664			
10	,208	1,733	97,397			
11	,169	1,405	98,803			
12	,144	1,197	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Döndürülmüş faktör matrisi tablosu (Tablo 11) incelendiğinde, Özerklik alt boyutuna ait 1. ifadenin (ÖZ1) uygun faktöre yükleme yapmadığı görülmüştür. Bu nedenle, Özerklik alt boyutuna ait ÖZ1 ifadesi çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 11

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
AN1	,866	
YET2	,860	
YET1	,833	
AN3	,832	
AN2	,740	
YET3	,694	
ÖZ1	,683	
ET2		,892
ET3		,882
ET1		,781
ÖZ3		,662
ÖZ2		,602

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirilmesi

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda (Tablo 12), PPG ölçeğine yönelik olarak yapılan analizde KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,890 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare= 1821,493; $p < 0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 12

PPG Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-2

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,890
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1821,493
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	0,000***

*p<0,05; **p<0,01 ve ****p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13’de, ifadelerin ortak varyans tablosu gösterilmiştir. Tablo 13’den de görüldüğü gibi, yine ET2 ifadesi en yüksek ortak varyansa sahiptir (0,834).

Tablo 13

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
AN1	1,000	,826
AN2	1,000	,645
AN3	1,000	,774
YET1	1,000	,733
YET2	1,000	,775
YET3	1,000	,583
ÖZ2	1,000	,582
ÖZ3	1,000	,546
ET1	1,000	,685
ET2	1,000	,834
ET3	1,000	,804
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

PPG ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 14); PPG ölçeğinin özdeğerinin 1’den büyük ve faktör yüklerinin %50’nin üzerinde olan toplam iki faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin PPG düzeyini %70,790 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktörler incelendiğinde, 1.faktörün PPG düzeyinin 39,661’ını, 2.faktörün ise PPG düzeyinin %31,130’unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 14

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	6,161	56,009	56,009	4,363	39,661	39,661
2	1,626	14,781	70,790	3,424	31,130	70,790
3	,782	7,107	77,897			
4	,636	5,784	83,681			
5	,433	3,938	87,619			
6	,351	3,191	90,810			
7	,255	2,319	93,129			
8	,232	2,112	95,242			
9	,209	1,902	97,143			
10	,169	1,534	98,677			
11	,146	1,323	100,000			
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi						

Döndürülmüş faktör matrisi tablosu (Tablo 15) incelendiğinde, PPG ölçeğine ait ifadelerin 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, PPG'nin Anlamlılık alt boyutunun ilk üç ifadesi (AN1, AN2, AN3) ile Yeterlilik boyutunun ilk üç ifadesi (YET1, YET2, YET3) 1.faktörde ve Özerklik alt boyutunun ikinci ve üçüncü ifadesi ile (ÖZ2, ÖZ3) Etki alt boyutunun ilk üç ifadesi (ET1, ET2, ET3) 2. faktörde toplanmıştır. Bu durum katılımcıların PPG'nin Anlamlılık ve Yeterlilik ile Özerklik ve Etki bileşenlerini tek boyut olarak algılamasından kaynaklanmış olabilir. Bu sonuçlara göre, yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde Anlamlılık ve Yeterlilik (An-Yet) ile Özerklik ve Etki (Öz-Et) alt boyutları dikkate alınmıştır.

Tablo 15

PPG Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
AN1	,877	
YET2	,853	
AN3	,847	
YET1	,830	
AN2	,758	
YET3	,667	
ET2		,894
ET3		,884
ET1		,783
ÖZ3		,669
ÖZ2		,611

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.2.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

ÖY'ı ölçmeye ilişkin olarak 13 ifadeden oluşan ÖY ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testine ait sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde, ÖY ölçeğine yönelik olarak yapılan analizde KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,913 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare=2518,964; $p<0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 16

ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-1

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,913
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2518,964
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık	0,000***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17'de, ÖY ölçeğine ait ifadelerin ortak varyans tablosu gösterilmiştir. Tablo 17'de de görüldüğü gibi, ÖY10 ifadesi en yüksek ortak varyansa sahiptir (0,854).

Tablo 17

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
ÖY1	1,000	,788
ÖY2	1,000	,839
ÖY3	1,000	,801
ÖY4	1,000	,832
ÖY5	1,000	,768
ÖY6	1,000	,301
ÖY7	1,000	,704
ÖY8	1,000	,259
ÖY9	1,000	,720
ÖY10	1,000	,854
ÖY11	1,000	,804
ÖY12	1,000	,633
ÖY13	1,000	,730
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

ÖY ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 18), ÖY ölçeğinin özdeğerinin 1'den büyük ve faktör yüklerinin %50'nin üzerinde

olan (ÖY6 hariç) toplam iki faktörden oluştuğunu göstermektedir. Bu faktörlerin ÖY düzeyini %69,484 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Faktörler incelendiğinde 1.faktörün ÖY düzeyinin %38,088'ini, 2.faktörün ise ÖY düzeyinin %31,396'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 18

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	7,640	58,773	58,773	4,951	38,088	38,088
2	1,392	10,711	69,484	4,081	31,396	69,484
3	,940	7,233	76,717			
4	,765	5,883	82,601			
5	,498	3,833	86,434			
6	,415	3,191	89,625			
7	,309	2,379	92,004			
8	,268	2,065	94,069			
9	,239	1,835	95,904			
10	,165	1,267	97,171			
11	,141	1,084	98,255			
12	,135	1,039	99,294			
13	,092	,706	100,000			
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi						

Döndürülmüş faktör matrisi tablosu (Tablo 19) incelendiğinde, ÖY6 ifadesinin (0,50 ve üstü değerinde) hiçbir faktöre yükleme yapmamış olmasından dolayı, bu ifadenin çıkarılıp faktör analizinin tekrar yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 19

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-1: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
ÖY2	,885	
ÖY4	,871	
ÖY3	,861	
ÖY1	,843	
ÖY5	,836	
ÖY10		,817
ÖY7		,782
ÖY11		,755
ÖY9		,747
ÖY13		,739
ÖY12		,621
ÖY8		,500
ÖY6		-

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda (Tablo 20), ÖY ölçeğine yönelik olarak yapılan analizde KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,910 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare= 2440,319; $p<0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 20

ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-2

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,910
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2440,319
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	0,000***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21’de, ÖY ölçeğine ait ifadelerin ortak varyans tablosu gösterilmiştir. Tablo 21’de de görüldüğü gibi, ÖY10 ifadesi en yüksek ortak varyansa sahiptir (0,864).

Tablo 21

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
ÖY1	1,000	,788
ÖY2	1,000	,841
ÖY3	1,000	,799
ÖY4	1,000	,834
ÖY5	1,000	,771
ÖY7	1,000	,692
ÖY8	1,000	,252
ÖY9	1,000	,736
ÖY10	1,000	,864
ÖY11	1,000	,814
ÖY12	1,000	,632
ÖY13	1,000	,739
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

ÖY ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 22), ÖY ölçeğinin özdeğerinin 1’den büyük ve faktör yüklerinin %50’nin üzerinde olan (ÖY8 hariç) toplam iki faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin ÖY düzeyini %73,015 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktörler incelendiğinde 1.faktörün ÖY düzeyinin %40,298’ini , 2.faktörün ise ÖY düzeyinin %32,717’sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 22

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	7,371	61,424	61,424	4,836	40,298	40,298
2	1,391	11,592	73,015	3,926	32,717	73,015
3	,914	7,617	80,633			
4	,500	4,163	84,796			
5	,455	3,795	88,591			
6	,322	2,679	91,270			
7	,270	2,247	93,517			
8	,243	2,021	95,538			
9	,165	1,374	96,912			
10	,141	1,175	98,087			
11	,138	1,149	99,235			
12	,092	,765	100,000			
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi						

ÖY ölçeğine yönelik yapılan ikinci faktör analizine ait döndürülmüş faktör matrisi tablosunda (Tablo 23), ölçeğin ÖY8 ifadesinin (0,50 ve üstü değerinde) hiçbir faktöre yükleme yapmamış olmasından dolayı, bu ifadenin çıkarılıp faktör analizinin tekrar yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 23

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-2: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
ÖY2	,886	
ÖY4	,873	
ÖY3	,861	
ÖY1	,845	
ÖY5	,838	
ÖY10		,821
ÖY7		,773
ÖY11		,760
ÖY9		,755
ÖY13		,743
ÖY12		,619
ÖY8		-

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

13 ifadeden oluşan örgütsel yaratıcılık ölçeğine uyguladığımız birinci ve ikinci faktör analizleri sonuçlarına bağlı olarak, 6. ve 8. ifadelerin (ÖY6 ve ÖY8) çıkarılmasından sonra tekrar yapılan faktör analizinde örneklem büyüklüğü yeterliliğinin uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testine ait

sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir. Tablo 24’deki sonuçlar, KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,917 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare=2401,440; $p<0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 24

ÖY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi-3

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,917
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2401,440
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	0,000***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 25’de, ÖY ölçeğine ait ifadelerin ortak varyans tablosu görülmektedir. Tablo 25’de de görüldüğü gibi, yine ÖY10 ifadesi en yüksek ortak varyansa sahiptir (0,868).

Tablo 25

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
ÖY1	1,000	,812
ÖY2	1,000	,853
ÖY3	1,000	,801
ÖY4	1,000	,836
ÖY5	1,000	,777
ÖY7	1,000	,693
ÖY9	1,000	,750
ÖY10	1,000	,868
ÖY11	1,000	,849
ÖY12	1,000	,655
ÖY13	1,000	,744
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

ÖY ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 26), ÖY ölçeğinin özdeğerinin 1’den büyük ve faktör yüklerinin %50’nin üzerinde olan toplam iki faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin ÖY düzeyini %78,539 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktörler incelendiğinde, 1.faktörün ÖY düzeyinin % 40,310’ünü, 2.faktörün ise ÖY düzeyinin %38,229’unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 26

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	7,316	66,510	66,510	4,434	40,310	40,310
2	1,323	12,029	78,539	4,205	38,229	78,539
3	,518	4,714	83,252			
4	,455	4,140	87,392			
5	,327	2,975	90,368			
6	,271	2,460	92,827			
7	,243	2,205	95,032			
8	,165	1,499	96,531			
9	,142	1,288	97,820			
10	,140	1,274	99,094			
11	,100	,906	100,000			
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi						

Döndürülmüş faktör tablosu matrisi (Tablo 27) incelendiğinde, ÖY ölçeğine ait ifadelerin 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Buna göre ÖY ölçeğinin, ÖY7, ÖY9, ÖY10, ÖY11, ÖY12, ÖY13 ifadeleri 1. faktörde ve ÖY1, ÖY2, ÖY3, ÖY4, ÖY5 ifadelerinin ise 2. faktörde toplandığı görülmektedir. Buradaki sonuçlar, ÖY'nin iki boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Ancak bu çalışmada, ÖY tek boyut olarak ele alınacak ve analizlere dahil edilecektir.

Tablo 27

ÖY Ölçeğinin Faktör Analizi-3: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
ÖY10	,866	
ÖY11	,842	
ÖY9	,807	
ÖY7	,803	
ÖY13	,790	
ÖY12	,705	
ÖY2		,868
ÖY4		,842
ÖY1		,839
ÖY3		,834
ÖY5		,813

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirilmesi

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Bu çalışmada YİD'nı ölçmek için kullanılan ve 17 ifadeden oluşan YİD ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testine ait sonuçlar Tablo 28'de gösterilmiştir. Tablo 28 incelendiğinde, KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin 0,948 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması (yaklaşık ki-kare= 4572,870; $p<0,05$) veri setine faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Tablo 29'da, ifadelerin ortak varyans tablosu gösterilmiştir. Tablo 29'da da görüldüğü gibi, FO3 ifadesi en yüksek ortak varyansa sahiptir (0,833).

Tablo 28
YİD Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,948
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	4572,870
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	0,000***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29
YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
SF1	1,000	,284
SF2	1,000	,765
SF3	1,000	,762
SF4	1,000	,664
SF5	1,000	,681
SF6	1,000	,718
FO1	1,000	,747
FO2	1,000	,786
FO3	1,000	,833
FD1	1,000	,738
FD2	1,000	,639
FD3	1,000	,607
FD4	1,000	,763
FG1	1,000	,787
FG2	1,000	,751
FG3	1,000	,818
FG4	1,000	,817
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

YİD ölçeğine ait ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 30), YİD ölçeğinin özdeğerinin 1’den büyük ve faktör yüklerinin %50’nin üzerinde olan toplamda bir faktörden oluştuğunu ve bu faktörün YİD düzeyini %71,530

oranında açıkladığını göstermektedir. Analiz sonucunda, tek faktör çıkması nedeniyle döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşmamıştır. YİD faktörünün ölçekte bulunan tüm ifadelerden oluştuğu kabul edilmiştir (Tablo 31). Bu çalışmada, YİD tek boyut olarak ele alınmıştır.

Tablo 30

YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	12,160	71,530	71,530	12,160	71,530	71,530
2	,934	5,494	77,024			
3	,773	4,545	81,569			
4	,525	3,090	84,659			
5	,433	2,548	87,207			
6	,342	2,012	89,219			
7	,315	1,852	91,071			
8	,249	1,466	92,537			
9	,244	1,437	93,974			
10	,200	1,176	95,150			
11	,156	,920	96,071			
12	,150	,885	96,955			
13	,139	,817	97,773			
14	,120	,704	98,477			
15	,103	,606	99,082			
16	,096	,563	99,645			
17	,060	,355	100,000			
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi						

Tablo 31

YİD Ölçeğinin Faktör Analizi: Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör
	1
FO3	,913
FG3	,904
FG4	,904
FG1	,887
FO2	,887
SF2	,874
FD4	,874
SF3	,873
FG2	,867
FO1	,865
FD1	,859
SF6	,847
SF5	,825
SF4	,815
FD2	,799
FD3	,779
SF1	,532

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirilmesi

Sadece faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, herhangi bir araştırmada örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçek ifadelerinin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca her bir ölçek için ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayısına etkisini hesaplamak amacıyla ifade çıkarıldığında Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Sorular arasındaki katsayı negatif ise Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Alfa (α) katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405).

5.7.3.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

PPG ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla 11 ifade için güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sonucunda, Cronbach Alfa değeri 0,918 olarak bulunmuştur. Bu sonuç PPG ölçeğinin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Tablo 32). Toplam PPG güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle toplam PPG ölçeğinin yapısı korunarak herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 32

PPG Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
AN1	39,49	68,683	,752	,907
AN2	39,54	71,241	,677	,911
AN3	39,49	70,783	,730	,909
YET1	39,44	72,113	,694	,911
YET2	39,52	70,494	,718	,909
YET3	39,81	70,118	,681	,911
ÖZ2	39,87	69,627	,690	,910
ÖZ3	40,21	69,137	,613	,915
ET1	40,09	69,437	,657	,912
ET2	40,15	69,001	,674	,911
ET3	40,23	69,889	,638	,913

Cronbach Alfa: ,918; N:11; Ortalama: 43,78; Varyans: 84,071; St.Sapma: 9,169.

5.7.3.2. Psikolojik Personel Güçlendirmenin An-Yet Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

PPG ölçeğine uygulanan üçüncü faktör analizinden sonra ölçeğin iki alt boyuttan oluştuğu belirlenmişti (bakınız Tablo 15). Bu nedenle, ilk olarak PPG'nin 1. alt boyutu olan An-Yet boyutu ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmış ve sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,920 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, An-Yet ölçeğinin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 33 incelendiğinde, 6 ifadeden oluşan An-Yet alt boyutunun güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle An-Yet ölçeğinin yapısı korunarak herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 33
PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
AN1	21,11	18,460	,855	,894
AN2	21,16	20,334	,718	,913
AN3	21,12	19,815	,814	,900
YET1	21,07	20,504	,784	,905
YET2	21,15	19,469	,821	,899
YET3	21,43	20,211	,659	,922

Cronbach Alfa: ,920; N:6; Ortalama: 25,41; Varyans: 28,062; St.Sapma: 5,297.

5.7.3.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Öz-Et Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

PPG ölçeğinin ikinci alt boyutu olan Öz-Et boyutu ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmış ve sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,877 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Öz-Et ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 34 incelendiğinde, 5 ifadeden oluşan Öz-Et alt boyutunun güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle Öz-Et ölçeğinin yapısı korunarak herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 34

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
ÖZ2	14,46	17,205	,643	,865
ÖZ3	14,80	16,315	,629	,871
ET1	14,69	16,315	,703	,852
ET2	14,74	15,428	,806	,826
ET3	14,82	15,869	,767	,836

Cronbach Alfa: ,877; N:5; Ortalama: 18,38; Varyans: 24,596; St.Sapma: 4,959.

5.7.3.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda 11 ifadeye indirgenen ve bu çalışmada tek boyutta ele alınacak olan ÖY ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, toplam ÖY ölçeğinin çok güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 35). Tablo 35 incelendiğinde, toplam ÖY ölçeğinin güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle, toplam ÖY ölçeğinin yapısı korunmuş herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 35

ÖY Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
ÖY1	38,91	75,745	,787	,943
ÖY2	38,96	74,322	,797	,942
ÖY3	39,00	75,392	,775	,943
ÖY4	38,93	74,784	,810	,942
ÖY5	39,12	75,701	,769	,943
ÖY7	38,72	78,076	,669	,947
ÖY9	38,91	77,176	,745	,944
ÖY10	38,84	77,803	,819	,942
ÖY11	38,79	77,266	,823	,942
ÖY12	38,91	78,154	,732	,945
ÖY13	38,76	78,479	,759	,944

Cronbach Alfa: ,948; N:11; Ortalama: 42,78; Varyans: 92,242; St.Sapma: 9,604.

5.7.3.5. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

YİD ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla tek boyut olarak 17 ifade için güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sonucunda, Cronbach Alfa değeri 0,974 olarak

bulunmuştur. Bu sonuç, toplam YİD ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 36). Toplam YİD ölçeği güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle toplam YİD ölçeğinin yapısı korunarak herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 36
YİD Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
SF1	64,38	217,597	,498	,977
SF2	64,01	209,842	,858	,972
SF3	64,07	210,058	,856	,972
SF4	64,04	210,394	,792	,972
SF5	64,35	207,651	,799	,972
SF6	64,26	209,256	,828	,972
FO1	64,30	208,159	,843	,972
FO2	64,20	207,258	,866	,971
FO3	64,13	208,357	,897	,971
FD1	64,08	210,732	,838	,972
FD2	64,16	210,839	,771	,973
FD3	64,30	211,319	,752	,973
FD4	64,26	208,213	,851	,972
FG1	64,25	208,549	,866	,971
FG2	64,25	208,450	,844	,972
FG3	64,19	207,958	,888	,971
FG4	64,12	207,341	,886	,971

Cronbach Alfa: ,974; N:17; Ortalama: 68,21; Varyans: 236,149; St.Sapma: 15,367

Yaptığımız güvenilirlik analizleri sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin ifade sayıları ve güvenilirlik değerleri özet olarak Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37
Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri

ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARI	CRONBACH ALFA DEĞERLERİ
PPG (12 İfade)	,918
An-Yet (6 İfade)	,920
Öz-Et (5 İfade)	,877
ÖY (11 İfade)	,948
YİD (17 İfade)	,974

5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Güvenilirlik analizinden sonra yapılan analizde, araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 38’de verilmiştir. Ortalamaların yorumu yapılırken; ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-

2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak dikkate alınmıştır.

Tablo 38

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

ÖLÇEKLER	ÖLÇEK ALT BOYUTLARI	ORTALAMA	STANDART SAPMA
PPG (12 İfade)		3,98	,834
	An-Yet (6 İfade)	4,24	,883
	Öz-Et (5 İfade)	3,68	,992
ÖY (11 İfade)		3,89	,873
YİD (17 İfade)		4,01	,904

Tablo 38 incelendiğinde PPG ölçeğinin toplam puan ortalaması 3,98 olarak bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların PPG algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. PPG ölçeğinin alt boyutlarından An-Yet'in puan ortalaması 4,24, Öz-Et'in puan ortalaması 3,68 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar katılımcıların anlamlılık ve yeterlilik algılarının çok yüksek ve özerklik ve etki algılarının ise yüksek olduğunu göstermektedir. ÖY ölçeğinin puan ortalaması 3,89 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların ÖY düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. YİD ölçeğinin puan ortalaması ise 4,01 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların YİD düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bütün olarak değerlendirildiğinde, anket uygulanan işletmede çalışan ve ankete katılan işgörenlerin PPG algı düzeylerinin ve ayrıca ÖY ve YİD düzeylerinin yüksek olduğu ve bunun da işletmenin başarısı ve rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından önemli bir gösterge olduğu söylenebilir.

5.7.5. Korelasyon Analizi

Araştırma amaçları doğrultusunda, PPG ve alt boyutları, ÖY ve YİD arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 39'da görülmektedir. Tablo 39 incelendiğinde, öncelikle katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenleri ile olan ilişkilerine bakılmıştır. Buna göre PPG'nin alt boyutlarından An-Yet algıları ile medeni durum arasında negatif yönlü çok zayıf anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=-0,174$). Öte yandan, katılımcıların yaşları ile Öz-Et algıları arasında pozitif yönlü çok zayıf anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (0,146). Bu sonuç,

katılımcıların yaş düzeyleri arttıkça, Öz-Et algılarının da artacağını göstermektedir. Korelasyon analizleri sonucunda, katılımcıların eğitim düzeyleri ile ÖY düzeyleri ($r=0,182$) ve YİD arasında ($r=0,207$) pozitif yönlü çok zayıf anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça ÖY ve YİD düzeylerinin artacağını göstermektedir.

Tablo 39
Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ort.	St.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cinsiyet	1,94	,235	1								
Yaş	1,88	,753	,113	1							
Eğitim	1,91	,842	-,139**	-,429**	1						
Medeni Durum	1,69	,465	,203**	,509**	-,448**	1					
PPG	3,98	,833	,061	,061	,097	-,129	1				
An-Yet	4,23	,883	,005	-,032	,086	-,174**	,901**	1			
Öz-Et	3,68	,992	,108	,146*	,089	-,052	,886**	,598**	1		
ÖY	3,89	,873	,026	,016	,182**	-,127	,781**	,749**	,644**	1	
YİD	4,01	,904	,072	-,045	,207**	-,131	,774**	,744**	,636**	,865**	1

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları, araştırmada kullanılan değişkenlerin tamamının birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Tablo 39'daki korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan PPG ile An-Yet alt boyutu arasında çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki ($r=0,901$) ve Öz-Et alt boyutu arasında yine çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki ($r=0,886$) bulunmaktadır. Ayrıca, An-Yet alt boyutu ile Öz-Et alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır ($r=0,598$).

Öte yandan, işgörenlerin PPG algıları ile ÖY düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=0,781$). Bu sonuç, ankete katılan işgörenlerin PPG algıları arttıkça ÖY düzeylerinin artacağını göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların PPG algı düzeyleri ve YİD davranışları arasında yine pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ($r=0,774$). Buna göre, ankete katılanların PPG algı düzeyleri arttıkça YİD'nin da artacağı söylenebilir.

Tablo 39'daki sonuçlar, PPG'nin alt boyutlarından olan An-Yet boyutu ile ÖY arasında ($r=0,749$) ve Öz-Et boyutu ile ÖY arasında ($r=0,644$) yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Buna göre, işgörenlerin An-Yet ve Öz-Et algıları arttıkça ÖY düzeylerinin artacağı söylenebilir. Ayrıca, PPG'nin

alt boyutlarından olan An-Yet ile YİD arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki ($r=0,744$) ve Öz-Et alt boyutu ile YİD arasında ($r=0,636$) orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Buna göre, işgörenlerin An-Yet ve Öz-Et algıları arttıkça YİD'nın da artacağı söylenebilir.

Korelasyon sonuçlarına göre, katılımcıların ÖY düzeyleri ve YİD düzeyleri arasında da güçlü pozitif anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır ($r=0,865$). Bu sonuç, işgörenlerin ÖY düzeyleri arttıkça YİD'nın da artacağını göstermektedir.

5.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri

Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermek, bağımsız değişkenlerin (PPG, An-Yet, Öz-Et), aracı değişken (ÖY) ve bağımlı değişken (YİD) üzerindeki etkisini belirlemek ve hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca, PPG ile alt boyutları An-Yet ve Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde ÖY'nin aracılık rolünü belirlemek ve aracılık ile ilgili geliştirilen hipotezleri test etmek için de hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi yapılan tüm regresyon analizlerinde demografik faktörler kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmişlerdir.

İlgili yazında konuyla ilgili olarak yapılan benzer çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum gibi bazı demografik faktörlerin ÖY ve YİD üzerinde etkili oldukları belirlenmiştir. Lee ve Hong (2014), işgörenlerin eğitim düzeylerinin ve iş deneyimlerinin artmasının, yenilik davranışını olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Zhou vd. (2014) cinsiyet ve yaş faktörleri ile yenilik yapma davranışı arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Orhan (2012)'a göre, yaş ile birlikte tecrübenin de artması, işgörenlerin çalışma ortamına alışmaları ve yapılan işten haz duymaları, YİD'nı artırmaktadır. Frosch (2011) yaptığı çalışmada, uzmanlık alanlarına bağlı olarak en yüksek yenilik düzeyinin 30-50 yaş arasındaki işgörenlerde bulunabileceği sonucuna varmıştır. Ceylan (2013)'a göre, 45-54 yaş aralığındaki işgörenler, 25-34 yaş aralığındaki işgörelere kıyasla daha az YİD sergilemektedirler. Cinsiyet faktörünün incelendiği araştırmalara bakıldığında, İraz ve Akyazı (2015) erkeklerin yaratıcılık düzeylerinin kadınlardan fazla yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Akgöl ve Yavuz (2019)'un çalışmasında kadınların erkeklere göre daha az yenilikçi davranış eğilimlerinin olduğu görölmüştür. Benzer şekilde Reuvers vd. (2008) işgörenlerin cinsiyetlerinin YİD üzerinde doğrudan bir

etkisinin olmadığını ancak dolaylı bir etkisinin olduğunu ve erkeklerin kadınlara göre iş hayatlarında daha yenilikçi olduklarını öne sürmüşlerdir. Işık ve Aydın (2016) da yaptıkları araştırmada erkeklerin kadınlara göre iş hayatında daha yenilikçi olduklarını bulgulamışlardır. Söz konusu bu araştırma bulgularından hareket edilerek, bu çalışmada da demografik faktörlerin istatistiksel analizlere kontrol değişkenleri olarak eklenmesine karar verilmiştir.

5.7.6.1. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

İlk olarak PPG'nin araştırma modelinde aracı değişken olarak kullanılan ÖY üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 40'da yer alan regresyon analizleri sonuçlarına göre, ÖY'nin PPG ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,613$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, PPG ve demografik faktörler ÖY'a ait toplam varyansın %61'ni açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,078) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 41'de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 71,303 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 40

PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,788 ^a	,622	,613	,54322	2,078

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 41

PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	105,203	5	21,041	71,303	,000 ^a
	Artık	64,034	217	,295		
	Toplam	169,237	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 42'deki PPG'nin ÖY'a etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden sadece eğitimin, ÖY üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,120$) ve anlamlı ($p=0,014$) etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça, ÖY düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Diğer demografik değişkenlerin modele anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Tablo 42'deki sonuçlar, PPG'nin ÖY üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,772$). Buna göre, Beta katsayıları dikkate alındığında, PPG'nin standart sapmasındaki bir birimlik artış ÖY'nin standart sapmasında 0,772'lik bir artışa neden olacaktır. Tablo 42'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans $> 0,6$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, PPG'nin ÖY üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 42

PPG'nin ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,408	,395		1,034	,302		
Cinsiyet	-,037	,160	-,010	-,231	,818	,947	1,056
Yaş	,012	,059	,010	,202	,840	,672	1,489
Eğitim	,125	,050	,120	2,472	,014*	,736	1,358
Medeni Durum	,043	,098	,023	,444	,658	,643	1,554
PPG	,809	,045	,772	17,982	,000***	,946	1,057

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

5.7.6.2. Örgütsel Yaratıcılığın Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, modelde aracı değişken olarak yer alan ÖY'nin bağımlı değişken YİD üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizine yönelik model Tablo 43'te görülmektedir. Tablo 43'teki veriler incelendiğinde, YİD'nin ÖY ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,751$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, ÖY ve demografik faktörler YİD'na ait toplam varyansın %75'ini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,134) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 44'de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F

değerinin 134,733 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 43

ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,870 ^a	,756	,751	,45130	2,134

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Yaratıcılık (ÖY), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 44

ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	137,205	5	27,441	134,733	,000 ^a
	Artık	44,196	217	,204		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Yaratıcılık (ÖY), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 45'deki ÖY'ın YİD'na etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden hiçbirinin YİD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Tablo 45'deki sonuçlara göre, ÖY'ın YİD üzerinde anlamlı ($p = 0,000$) ve pozitif etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,858$). Buna göre, ÖY'ın standart sapmasındaki bir birimlik artış YİD'nın standart sapmasında 0,858'lik bir artışa neden olacaktır. Tablo 45'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans $> 0,6$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, ÖY'ın YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 45

ÖY'ın YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,112	,323		,347	,729		
Cinsiyet	,227	,132	,059	1,715	,088	,952	1,050
Yaş	-,065	,049	-,054	-1,321	,188	,678	1,476
Eğitim	,045	,042	,042	1,055	,292	,720	1,390
Medeni Durum	,023	,081	,012	,289	,773	,654	1,530
ÖY	,889	,036	,858	24,866	,000***	,942	1,061

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

5.7.6.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

PPG'nin araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan YİD üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 46 üzerinde gösterilmiştir. Tablo 46'dan da görüleceği üzere, YİD'nin PPG ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,613$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, PPG ve demografik faktörler YİD'na ait toplam varyansın %61'sini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,194) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 46

PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,788 ^a	,622	,613	,56248	2,194

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 47'de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 71,270 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 47

PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	112,745	5	22,549	71,270	,000 ^a
	Artık	68,656	217	,316		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 48'deki PPG'nin YİD'na etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden sadece eğitimin, YİD üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,134$) ve anlamlı ($p=0,006$) etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça YİD düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Diğer demografik faktörlerin YİD üzerinde anlamlı etkileri söz konusu değildir ($p>0,05$). Tablo 48'deki sonuçlar, PPG'nin YİD üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,769$). Buna göre PPG'nin standart

sapmasındaki bir birimlik artış YİD'nin standart sapmasında 0,769'luk bir artışa neden olacaktır.

Tablo 48

PPG'nin YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,091	,409		,222	,824		
Cinsiyet	,155	,165	,040	,941	,348	,947	1,056
Yaş	-,079	,061	-,066	-1,295	,197	,672	1,489
Eğitim	,144	,052	,134	2,749	,006**	,736	1,358
Medeni Durum	,103	,101	,053	1,022	,308	,643	1,554
PPG	,834	,047	,769	17,909	,000***	,946	1,057

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 48'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, PPG'nin YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

5.7.6.4. Örgütsel Yaratıcılığın, Psikolojik Personel Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü

Araştırmamızın temel amaçlarından biri de, PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde ÖY'nin aracılık rolünü test etmektir. Bu amaca ulaşmak için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Buna göre, aracılık etkisinden söz edebilmek için şu şartların var olması gerekmektedir.

- 1) Bağımsız değişkenin (PPG) aracı değişken (ÖY) üzerinde etkisi olmalıdır.
- 2) Aracı değişkenin (ÖY) bağımlı değişken (YİD) üzerinde etkisi olmalıdır.
- 3) Bağımsız değişkenin (PPG) bağımlı değişken (YİD) üzerinde etkisi olmalıdır.

4) Bağımsız değişkenin (PPG) bağımlı değişken (YİD) üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeline aracı değişken (ÖY) dahil edildiğinde, aracı değişken (ÖY) ile bağımlı değişken (YİD) arasında anlamlı bir ilişki var olup, bağımsız değişken (PPG) ile bağımlı değişken (YİD) arasında anlamlı olmayan ilişki meydana

geliyorsa “tam aracılık etkisi” olduğu söylenmektedir. Ancak bağımsız değişken (PPG) ile bağımlı değişken (YİD) arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa, bu durumda kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki şartlar dikkate alındığında, yapılan birinci regresyon analizinde (Tablo 42) birinci şartın (bağımsız değişkenin-PPG aracı değişken-ÖY üzerinde etkili olduğu) sağlandığı görülmüştür. Yapılan ikinci regresyon analizinde aracı değişken ÖY’nin bağımlı değişken YİD üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Tablo 45). Böylece ikinci şartın da sağlanmış olduğu söylenebilir. Aracılık testi için üçüncü şart olan bağımsız değişkenin (PPG) bağımlı değişken (YİD) üzerindeki etkisi de yapılan üçüncü regresyon analizi ile kanıtlanmıştır (Tablo 48). Burada, dördüncü şartın sağlanmasına yönelik olarak ÖY’nin aracılık etkisini ölçmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin regresyon modeli Tablo 49’da gösterilmiştir. Tablo 49’dan da görüleceği üzere, Model 1’de PPG’nin ve demografik faktörlerin YİD’deki toplam varyansın %61’ini açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş $R^2=0,613$). İkinci adımda aracı değişken ÖY’nin analize dahil edilmesiyle birlikte oluşan 2. modelde, demografik faktörler ile birlikte PG’nin ve aracı değişken ÖY’nin YİD’deki toplam varyansın yaklaşık %78’ini açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş $R^2=0,777$). Bu sonuca göre, aracı değişken ÖY’nin regresyon modeline dahil edilmesinden sonra, modeldeki değişkenlerin YİD’deki toplam varyansı açıklama düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,186), aracı değişken ÖY’nin analize dahil edildiği ikinci regresyon modelinde hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 49

PPG’nin YİD’na Etkisinde ÖY’in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,788 ^a	,622	,613	,56248	2,186
2	,885	,783	,777	,42692	

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 50’de gösterilen aracılık modelinin (Model 2) anlamlılık sonuçlarına göre, aracı değişken ÖY’nin dahil edildiği ikinci regresyon modelinin F değerinin

129,880 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle aracılık modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 50

PPG'nin YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	112,745	5	22,549	71,270	,000 ^a
	Artık	68,656	217	,316		
	Toplam	181,402	222			
2	Regresyon	142,033	6	23,672	129,880	,000 ^a
	Artık	39,369	216	,182		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 51'deki sonuçlara göre, PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu düşünülen ÖY'in analize dahil edilmesinden sonra oluşan ikinci modelde görüldüğü gibi, eğitimin birinci modeldeki anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür.

Tablo 51

PPG'nin YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

MODEL 1							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,091	,409		,222	,824		
Cinsiyet	,155	,165	,040	,941	,348	,947	1,056
Yaş	-,079	,061	-,066	-1,295	,197	,672	1,489
Eğitim	,144	,052	,134	2,749	,006**	,736	1,358
Medeni Durum	,103	,101	,053	1,022	,308	,643	1,554
PPG	,834	,047	,769	17,909	,000***	,946	1,057
MODEL 2							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	-,185	,311		-,595	,552		
Cinsiyet	,180	,125	,047	1,438	,152	,947	1,056
Yaş	-,087	,046	-,073	-1,879	,062	,672	1,489
Eğitim	,059	,040	,055	1,474	,142	,716	1,396
Medeni Durum	,074	,077	,038	,965	,336	,643	1,556
PPG	,287	,056	,265	5,147	,000***	,380	2,632
ÖY	,676	,053	,653	12,676	,000***	3,78	2,643

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 51'deki 2.Model incelendiğinde, aracı değişken ÖY'nin YİD üzerinde pozitif anlamlı ($\beta=0,653$; $p<0,01$) etkisinin olduğu görülürken, PPG'nin YİD üzerindeki pozitif anlamlı ($\beta=0,265$; $p<0,01$) etkisinin devam ettiği ancak birinci modelde tespit edilen etki düzeyinden ($\beta=0,796$; $p<0,01$) daha az olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, aracı değişken ÖY'nin modele dahil edilmesi PPG'nin YİD üzerindeki etkisini azaltmıştır.

Tablo 51'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, ÖY'nin, PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı söylenebilir. Bu aracılığın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesinde Sobel testi kullanılmaktadır.

Sobel testi aracılık için yapılan analizlerde belirlenen tam veya kısmi aracılığın anlamlılığını, bağımsız değişkenin açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçmektedir (Sobel, 1982). Başka bir deyişle, Sobel Testi modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayılarındaki değişimin anlamlılığını test etmektedir. Buna göre, ÖY'nin modele dahil olması ile PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin yani azalmanın anlamlı olup olmadığını test etmek amacı ile Sobel Testi uygulanmıştır. Buna göre, PPG'nin YİD'na olan etkisinde ÖY'nin kısmi aracılık ettiğiyle ilgili yapılan Sobel Testi sonucunda aracılık etkisi istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($z=10,403$; $p<0,001$). Bu sonuçlara göre, ÖY'nin, PPG ve YİD arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu ispat edilmiştir. Bu çerçevede H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

5.7.6.5. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

PPG'nin birinci alt boyutu olan An-Yet boyutunun ÖY'a etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin model Tablo 52'de görülmektedir. Tablo 52'de yer alan regresyon analizleri sonuçlarına göre, ÖY'nin An-Yet ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,577$ olarak

bulunmuştur. Başka bir deyişle, An-Yet ve demografik faktörler ÖY'a ait toplam varyansın yaklaşık %58'ini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,114) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 52

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,766 ^a	,586	,577	,56809	2,114

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu(An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 53'de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 61,481 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 53

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	99,206	5	19,841	61,481	,000 ^a
	Artık	70,031	217	,323		
	Toplam	169,237	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu(An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 54'deki An-Yet'in ÖY'a etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden sadece eğitimin, ÖY üzerinde pozitif yönlü ($\beta = 0,177$) ve anlamlı ($p = 0,001$) etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 54

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	-,083	,427		-,195	,845		
Cinsiyet	,116	,166	,031	,700	,485	,954	1,048
Yaş	,116	,061	,100	1,890	,060	,687	1,455
Eğitim	,183	,053	,177	3,484	,001**	,742	1,348
Medeni Durum	,046	,102	,024	,446	,656	,642	1,558
An-Yet	,733	,044	,741	16,646	,000***	,963	1,039

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 54'deki sonuçlar, An-Yet'in ÖY üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,741$). Buna göre, An-Yet'in standart sapmasındaki bir birimlik artış ÖY'in standart sapmasında 0,741'lik bir artışa neden olacaktır. Tablo 54'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, An-Yet'in YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

5.7.6.6. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

PPG'nin birinci alt boyutu olan An-Yet boyutunun YİD'na etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin model Tablo 55'de görülmektedir. Tablo 55'de yer alan regresyon analizleri sonuçlarına göre, YİD'nın An-Yet ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,576$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, An-Yet ve demografik faktörler YİD'na ait toplam varyansın yaklaşık %58'ni açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,131) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 55

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,765 ^a	,585	,576	,58873	2,131

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu (An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 56'da gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 61,274 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 56

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	106,189	5	21,238	61,274	,000 ^a
	Artık	75,213	217	,347		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu (An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 57'deki An-Yet'in YİD'na etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden sadece eğitimin, YİD üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,190$) ve anlamlı ($p=0,000$) etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 57'deki sonuçlar, An-Yet'in YİD üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,737$). Buna göre An-Yet'in standart sapmasındaki bir birimlik artış YİD'nın standart sapmasında yaklaşık 0,74'lük bir artışa neden olacaktır. Tablo 57'deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, An-Yet'in YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H_{6a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 57

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	-,413	,442		-,933	,352		
Cinsiyet	,313	,172	,081	1,819	,070	,954	1,048
Yaş	,028	,063	,023	,436	,663	,687	1,455
Eğitim	,204	,054	,190	3,742	,000***	,742	1,348
Medeni Durum	,105	,106	,054	,995	,321	,642	1,558
An-Yet	,755	,046	,737	16,549	,000***	,963	1,039

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

5.7.6.7. Örgütsel Yaratıcılığın, Psikolojik Personel Güçlendirmenin Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü

An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde ÖY'in aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 58'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, Model 1'de An-Yet'in ve demografik faktörlerin YİD'daki toplam varyansın yaklaşık %58'ini açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş $R^2=0,576$). İkinci adımda aracı değişken ÖY'in analize dahil edilmesiyle birlikte oluşan 2. modelde, demografik faktörler ile birlikte An-Yet'in ve aracı değişken ÖY'in YİD'daki toplam varyansın yaklaşık %77'sini açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş $R^2=0,773$).

Bu sonuca göre, aracı değişken ÖY'in regresyon modeline dahil edilmesinden sonra, modeldeki değişkenlerin YİD'daki toplam varyansı açıklama düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,134), aracı değişken ÖY'in analize dahil edildiği ikinci regresyon modelinde hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 58

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,765 ^a	,585	,576	,58873	2,134
2	,883	,779	,773	,43095	

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu(An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu(An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 59'da gösterilen modellerin anlamlılık sonuçlarına göre, aracı değişken ÖY'in dahil edildiği ikinci regresyon modelinin F değerinin 126,791 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması nedeniyle aracılık modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 59

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	106,189	5	21,238	61,274	,000 ^a
	Artık	75,213	217	,347		
	Toplam	181,402	222			
2	Regresyon	141,286	6	23,548	126,791	,000 ^a
	Artık	40,116	216	,186		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu (An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Anlamlılık/Yeterlilik Alt Boyutu (An-Yet), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 60'daki sonuçlara göre, An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu düşünülen ÖY'in analize dahil edilmesinden sonra oluşan ikinci modelde görüldüğü gibi, eğitimin birinci modeldeki anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür ($p=0,071$). Tablo 60 incelendiğinde, aracı değişken ÖY'in YİD üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,684$; $p<0,01$) olduğu görülürken, An-Yet'in YİD üzerinde etkisinin devam ettiği ($\beta=0,231$; $p<0,01$) ancak birinci modelde tespit edilen etki düzeyinden ($\beta=0,737$) daha az olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, aracı değişken ÖY'nin modele dahil edilmesi An-Yet'in YİD üzerindeki etkisini azaltmıştır. Bu sonuçlara göre, ÖY'in, An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı söylenebilir.

Tablo 60'daki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, ÖY'in, An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı söylenebilir. Bu aracılığın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığının test etmek için Sobel testi yapılmıştır. An-Yet'in YİD'e olan etkisinde ÖY'nin kısmi aracılık ettiğiyle ilgili yapılan Sobel Testi sonucunda aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($z=10,665$; $p<0,001$). Bu sonuca bağlı olarak An-Yet'in YİD'e etkisinde ÖY'in kısmi aracı rolü olduğu kanıtlanmıştır. Bu çerçevede H_{7a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 60

PPG'nin An-Yet Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'in Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

MODEL 1							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	-,413	,442		-,933	,352		
Cinsiyet	,313	,172	,081	1,819	,070	,954	1,048
Yaş	,028	,063	,023	,436	,663	,687	1,455
Eğitim	,204	,054	,190	3,742	,000***	,742	1,348
Medeni Durum	,105	,106	,054	,995	,321	,642	1,558
An-Yet	,755	,046	,737	16,549	,000***	,963	1,039
MODEL 2							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	-,354	,324		-1,092	,276		
Cinsiyet	,231	,126	,060	1,830	,069	,952	1,050
Yaş	-,054	,047	-,045	-1,158	,248	,676	1,479
Eğitim	,074	,041	,069	1,811	,071	,703	1,423
Medeni Durum	,073	,078	,038	,943	,347	,641	1,559
An-Yet	,236	,050	,231	4,688	,000***	,423	2,365
ÖY	,708	,051	,684	13,747	,000***	,414	2,417

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

5.7.6.8. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

PPG'nin ikinci alt boyutu olan Öz-Et boyutunun ÖY'a etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin model Tablo 61'de görülmektedir. Tablo 61'de yer alan regresyon analizleri sonuçlarına göre, ÖY'ın Öz-Et ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,419$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, Öz-Et ve demografik faktörler ÖY'a ait toplam varyansın yaklaşık %42'sini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (1,856) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 61

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY'a Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,658 ^a	,432	,419	,66535	1,856

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 62’de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 33,057 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 62

PPG’nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY’a Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	73,172	5	14,634	33,057	,000 ^a
	Artık	96,065	217	,443		
	Toplam	169,237	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

Tablo 63’deki Öz-Et’in ÖY’a etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden hiçbirinin ÖY üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. Tablo 63’deki sonuçlar, Öz-Et’in ÖY üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,637$). Buna göre, Öz-Et’in standart sapmasındaki bir birimlik artış ÖY’ın standart sapmasında 0,637’lik bir artışa neden olacaktır. Tablo 63’deki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5’den küçük (Tolerans $> 0,6$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, Öz-Et’in ÖY üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 63

PPG’nin Öz-Et Alt Boyutunun ÖY’a Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,918	,458		4,188	,000		
Cinsiyet	-,071	,196	-,019	-,361	,718	,940	1,064
Yaş	-,013	,073	-,012	-,183	,855	,654	1,529
Eğitim	,104	,062	,100	1,676	,095	,728	1,374
Medeni Durum	-,074	,119	-,039	-,619	,537	,652	1,535
Öz-Et	,560	,047	,637	11,966	,000***	,924	1,082

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

5.7.6.9. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

PPG'nin ikinci alt boyutu olan Öz-Et boyutunun YİD'na etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin model Tablo 64'de görülmektedir. Tablo 64'de yer alan regresyon analizleri sonuçlarına göre, YİD'nın Öz-Et ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,422$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, Öz-Et ve demografik faktörler YİD'na ait toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,007) hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 64

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,435	,422	,68747	2,007

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 65'de gösterilen modelin anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 33,365 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması nedeniyle modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 65

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	78,844	5	15,769	33,365	,000 ^a
	Artık	102,557	217	,473		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 66'daki Öz-Et'in YİD'na etkisine ilişkin regresyon analizi modeline ait katsayılar incelendiğinde, demografik faktörlerden hiçbirinin YİD üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Tablo 66'daki sonuçlar, Öz-Et'in YİD üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,635$). Buna göre Öz-Et'in standart sapmasındaki bir birimlik artış YİD'nın standart sapmasında yaklaşık 0,635'lik bir artışa neden olacaktır. Tablo 66'daki, modelde çoklu doğrusal

bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5’den küçük (Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, Öz-Et’in YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu kanıtlanmış ve böylece H_{6b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 66

PPG’nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD’na Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,646	,473		3,480	,001		
Cinsiyet	,120	,203	,031	,591	,555	,940	1,064
Yaş	-,106	,076	-,088	-1,394	,165	,654	1,529
Eğitim	,122	,064	,114	1,905	,058	,728	1,374
Medeni Durum	-,017	,123	-,009	-,138	,890	,652	1,535
Öz-Et	,579	,048	,635	11,957	,000***	,924	1,082

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

5.7.6.10. Örgütsel Yaratıcılığın, Psikolojik Personel Güçlendirmenin Özerklik/Etki Alt Boyutunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü

Öz-Et’in YİD üzerindeki etkisinde ÖY’ın aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 67’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, Model 1’de Öz-Et’in ve demografik faktörlerin YİD’deki toplam varyansın yaklaşık %42’sini açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş R²=0,422). İkinci adımda aracı değişken ÖY’ın analize dahil edilmesiyle birlikte oluşan 2. modelde, demografik faktörler ile birlikte Öz-Et’in ve aracı değişken ÖY’ın YİD’deki toplam varyansın yaklaşık %76’sını açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş R²=0,762).

Bu sonuca göre, aracı değişken ÖY’ın regresyon modeline dahil edilmesinden sonra, modeldeki değişkenlerin YİD’deki toplam varyansı açıklama düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,176), aracı değişken ÖY’ın analize dahil edildiği ikinci regresyon modelinde hatalar arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 67

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,435	,422	,68747	2,176
2	,877	,768	,762	,44107	

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 68'de gösterilen modellerin anlamlılık sonuçlarına göre, aracı değişken ÖY'ın dahil edildiği ikinci regresyon modelinin F değerinin 119,410 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle aracılık modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 68

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	78,844	5	15,769	33,365	,000 ^a
	Artık	102,557	217	,473		
	Toplam	181,402	222			
2	Regresyon	139,381	6	23,230	119,410	,000 ^a
	Artık	42,021	216	,195		
	Toplam	181,402	222			

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Özerklik/Etki Alt Boyutu (Öz-Et), Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Örgütsel Yaratıcılık (ÖY)

c) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Tablo 69'daki sonuçlara göre, Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu düşünülen ÖY'ın analize dahil edilmesinden sonra oluşan ikinci modelde de görüldüğü gibi, demografik faktörlerden hiçbirinin etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Tablo 69 incelendiğinde, aracı değişken ÖY'ın YİD üzerinde etkili olduğu ($\beta=0,767$) olduğu görülürken, Öz-Et'in YİD üzerinde etkisinin devam ettiği ($\beta=0,147$) ancak birinci modelde tespit edilen etki düzeyinden ($\beta=0,635$) daha az olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, aracı değişken ÖY'ın modele dahil edilmesi Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisini azaltmıştır. Bu sonuçlara göre, ÖY'ın, Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı söylenebilir. Tablo 69'daki, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde, VIF değerlerinin 5'den küçük

(Tolerans > 0,6) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır.

Tablo 69

PPG'nin Öz-Et Alt Boyutunun YİD'na Etkisinde ÖY'ın Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

MODEL 1							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,646	,473		3,480	,001		
Cinsiyet	,120	,203	,031	,591	,555	,940	1,064
Yaş	-,106	,076	-,088	-1,394	,165	,654	1,529
Eğitim	,122	,064	,114	1,905	,058	,728	1,374
Medeni Durum	-,017	,123	-,009	-,138	,890	,652	1,535
Öz-Et	,579	,048	,635	11,957	,000***	,924	1,082
MODEL 2							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,124	,316		,393	,695		
Cinsiyet	,176	,130	,046	1,354	,177	,939	1,065
Yaş	-,095	,049	-,079	-1,953	,052	,654	1,529
Eğitim	,040	,041	,037	,955	,341	,719	1,391
Medeni Durum	,041	,079	,021	,526	,600	,651	1,537
Öz-Et	,134	,040	,147	3,344	,001**	,557	1,796
ÖY	,794	,045	,767	17,640	,000***	,568	1,762

a) Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Bu sonuçlara göre, ÖY'ın, Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı söylenebilir. Bu aracılığın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi yapılmıştır. Öz-Et'nin YİD'na olan etkisinde ÖY'ın kısmi aracılık ettiğiyle ilgili yapılan Sobel Testi sonucunda aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($z=9,874$; $p<0,001$). Bu sonuca bağlı olarak Öz-Et'in YİD'na etkisinde ÖY'ın kısmi aracı rolü olduğu kanıtlanmıştır. Bu çerçevede H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hipotezler ve kabul/red durumları tablo 70'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 70

Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H_1 :Psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_2 : Örgütsel yaratıcılığın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_3 : Psikolojik personel güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_4 : Örgütsel yaratıcılık, psikolojik personel güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.	KABUL
H_5 :Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_{5a} :Psikolojik personel güçlendirmenin anlamlılık/yeterlilik alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_{5b} :Psikolojik personel güçlendirmenin özerklik/etki alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_6 :Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_{6a} :Psikolojik personel güçlendirmenin anlamlılık/yeterlilik alt boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_{6b} :Psikolojik personel güçlendirmenin özerklik/etki alt boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_7 : Örgütsel yaratıcılık, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.	KABUL
H_{7a} : Örgütsel yaratıcılık, psikolojik personel güçlendirmenin anlamlılık/yeterlilik alt boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.	KABUL
H_{7b} : Örgütsel yaratıcılık, psikolojik personel güçlendirmenin özerklik/etki alt boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisine aracılık etmektedir.	KABUL

SONUÇ VE TARTIŞMA

PG, ÖY ve YİD günümüz iş dünyası için en önemli konular arasında yer almaktadır. Hızlı değişim çağında, işletmeler rekabet güçlerini devam ettirmek, yeni ürün veya hizmet yaratmak, değişim sürecinde lider konuma ulaşabilmek için yenilikçi davranışlarda bulunmak zorundadırlar. Bu görevi başarıyla yerine getirebilmeleri konusunda da işgörenlerinin bireysel anlamda YİD sergilemelerine ihtiyaç duyarlar. Bu noktada yeniliğin sadece bir fikirden ibaret olmaması ve uygulama gerektirmesi, yeniliği uygulayacak işgörenlerin önemini ortaya koymaktadır. Yeni yöntemlerin, ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinin kilit noktası ise yaratıcılıktır. Artık hangi alanda veya sektörde olursa olsun mevcut ürünlerin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmakta ve yaratıcılık çok önemli ve gerekli hale gelmektedir. ÖY'ın artırılmasında ve işgörenlerin yenilikçi davranışlarda bulunmasını sağlama noktasında örgütlerin yapabilecekleri bazı uygulamalar söz konusudur. Bunlardan biri de PG'dir. PG ile örgütler, işgörenlerini güçlü kılarak onların örgüt içinde girişimciliklerinin artmasını sağlarken aynı zamanda yaratıcılıklarını açığa çıkararak bundan yararlanmaya çalışmaktadırlar. PG'nin özendirildiği çalışma ortamlarında, yöneticilerin işgörelere gerekli gücü, yetkiyi ve sorumluluğu devretmesi, ihtiyaç duyacakları bilgiyle donatması, işgörelerin kendilerini yeterli ve özgüvenli hissetmelerine neden olmakta ve bunun sonucunda çalıştıkları işletmede daha fazla inisiyatif almalarını, daha proaktif ve yenilikçi davranmalarını sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında PPG ve alt boyutları, ÖY ve YİD düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak PPG ve alt boyutlarının YİD üzerindeki etkisinde ÖY'ın aracılık etkisi olup olmadığı araştırılarak hem literatüre hem de yöneticilere fayda sağlayacak bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada üretim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri analiz edilmiş ve araştırma bulguları yorumlanmıştır. Ayrıca bu sonuçlara bağlı olarak öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak PPG, ÖY ve YİD ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda PPG ölçeğinin anlamlılık/yeterlilik (An-Yet) ve özerklik/etki (Öz-Et) olmak üzere 2 faktörde toplandığı görülmüştür. Ülkemizde yapılan diğer bazı araştırmalarda da anlamlılık ve yeterlilik alt

boyutlarının tek boyutta toplandığı görülmüştür (Çavuş, 2006; Çavuş ve Akgemci, 2008; Arslantaş ve Dursun, 2008, Çöl, 2008, Demir, 2008). Ayrıca yine diğer bazı çalışmalarda da özerklik ve etki alt boyutları tek faktörde toplanmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008; Toplu ve Akça, 2013; Tekin ve Akgemci, 2019). Bu çalışmadaki faktör analizi sonuçlarına göre, yapılan analizlerde toplam PPG ve ayrıca PPG'nin 2 alt boyutları olarak bulunan An-Yet ve Öz-Et bağımsız değişkenler olarak analizlere dahil edilmiştir. Yapılan faktör analizlerinde, araştırma modelinde aracı değişken olarak ÖY'a ilişkin ölçeğin 2 faktörden oluştuğu tespit edilmiş, ancak bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Öte yandan, çalışmamızda bağımlı değişken olan YİD'na ait ölçeğin tek faktörde toplandığı belirlenmiş ve YİD tek boyut olarak analizlerde kullanılmıştır.

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları ayrı ayrı hesaplanarak Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. PPG ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri 0,918; PPG'nin An-Yet alt boyutuna ait Cronbach Alfa değeri 0,920; PPG'nin Öz-Et alt boyutuna ait Cronbach Alfa değeri ise 0,877 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, anketimizin araştırmamız için güvenilir olduğunu göstermektedir. Önceki çalışmalara bakıldığında PPG'ye ait 12 önerme için yapılmış olan güvenilirlik analizi alfa değerlerini, Çavuş ve Akgemci (2008) 0,8815; Arslantaş ve Dursun (2008) 0,91; Altındış ve Özutku (2011) 0,89; Uzunbacak (2013) 0,886; Aydın (2016) 0,893; Kılınç (2018) 0,84 olarak tespit etmişlerdir. Bizim çalışmamızda olduğu gibi, PPG ölçeğinde tek faktör altında toplanan An-Yet alt boyutunun güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri Çavuş ve Akgemci (2008)'nin çalışmasında 0,9098; Çöl (2006)'ün çalışmasında 0,8728; Demir (2008)'in çalışmasında 0,7720 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda tek faktör altında toplanan Öz-Et alt boyutlarının Cronbach Alfa değerlerini ise; Kerse ve Karabey (2014) 0,922; Tekin ve Akgemci (2019) 0,76 olarak elde etmişlerdir.

ÖY ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda kullanılan ÖY ölçeğinin önceki çalışmalarda ulaşılan Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında, Sözbilir ve Yeşil (2015)'in çalışmasında 0,925; Zhou ve George (2001)'un çalışmasında ise 0,96 olduğu görülmektedir. Öte yandan, bu çalışmada bağımlı değişken olarak kullanılan YİD ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri 0,974 olarak bulunmuştur. Geçmiş araştırmalarda YİD ölçeğini kullanan Tekin ve Akgemci (2019) Cronbach Alfa değerini 0,81; Kör (2015) ise 0,948; Leong ve Rasli

(2014) 0,896 ve Turgut ve Beğenirbaş (2013) ise 0,836 olarak bulmuştur. Sonuç olarak, çalışmamızda bulunan tüm bu değerler kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızda, ankete verilen yanıtlar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, bireylerin PPG algı düzeyleri ile ÖY ve YİD düzeyleri belirlenmiştir. PPG ölçeği toplam puan ortalaması 3,9804; PPG ölçeği alt boyutlarından An-Yet boyutunun puan ortalaması 4,2347; Öz-Et boyutunun ise 3,6753 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ankete katılan işgörenlerin genel olarak PPG algılarının orta düzeyde (Ort:3,09804) olduğunu göstermektedir. PPG'nin An-Yet alt boyutu dikkate alındığında, katılımcıların anlamlılık ve yeterlilik algılarının çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Ort:4,2347). Bununla birlikte, tanımlayıcı istatistikler işgörenlerin Öz-Et algılarının yüksek olduğunu göstermiştir (Ort:3,6753). PPG ile ilgili tüm ortalamalara ilişkin bulgular, ankete katılan işgörenlerin yaptıkları işi oldukça anlamlı bulduklarını, kendilerini bu iş için yeterli hissettiklerini, işleri ile ilgili yöntem ve süreçleri belirleme konusunda bağımsız çalışabildiklerini ve işle ilgili bir fark ortaya koymada örgütsel çıktılar üzerinde etki sahibi olduklarını göstermektedir.

ÖY ölçeği için puan ortalamasına bakıldığında 3,8895 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların ÖY düzeylerinin yüksek olduğunu, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde önemli rol oynadıklarını göstermektedir. YİD ölçeğinin puan ortalaması ise 4,0124 olarak belirlenmiştir. Bu puan ortalaması da, katılımcıların YİD düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgu, anket uygulanan işletmedeki işgörenlerin, faydalı ve yeni fikirler üretme ve süreçlerin başlatılmasında ve uygulanmasında aktif rol oynadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bütün olarak bakıldığında araştırma yapılan işletmedeki işgörenlerin PPG, An-Yet, Öz-Et algı düzeyleri ile ÖY ve YİD düzeylerinin yüksek olması, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmasında önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Araştırma amaçları doğrultusunda yapılan korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre, PPG'nin alt boyutu olan An-Yet ve medeni durumları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ankete katılan işgörenlerin yaşları ile Öz-Et arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre, işgörenlerin yaş düzeyleri arttıkça, işgörenler iş yöntem ve süreçleri konusunda daha fazla bağımsız davranabilmekte ve örgütsel süreçler üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilmektedirler. Öte yandan, katılımcıların eğitim düzeyleri ve ÖY düzeyleri

arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, eğitim düzeyi arttıkça, işgörenlerin birey ve grup düzeyinde işletmeye yarar sağlayacak fikir, ürün ve süreçler üreterek ÖY'a katkı sağladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi ve işgörenlerin YİD arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, eğitim düzeyi arttıkça, işgörenlerin örgüt içinde yenilikçi fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde daha fazla rol üstleneceklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları, araştırmada kullanılan PPG ve alt boyutları, ÖY ve YİD değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan PPG ve alt boyutlarının birbirleri ile anlamlı ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

Öte yandan, korelasyon analizine dayalı bulgular, PPG ve ÖY arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, işgörenlerin PPG algılarının arttıkça ÖY düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Buna göre çalışmamızda, literatürde PPG'nin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan (Hacımustafaoğlu, 2008; Akın, 2010; Sun, Zhang, Qi ve Chen, 2012; Uzunbacak, 2013; Kerse ve Karabey, 2014; Haykır, 2018) araştırma sonuçları ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma bulgumuz, psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş olan işgörenlerin kişisel hedefleri kurumsal hedeflerle bütünleştirilerek daha yaratıcı olacaklarını göstermektedir.

Öte yandan, korelasyon analizi sonuçları, PPG'nin alt boyutlarından olan An-Yet boyutu ile ÖY arasında ve Öz-Et alt boyutu ile ÖY arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, işgörenlerin anlamlılık ve yeterlilik algıları ile özerklik ve etki algıları arttıkça ÖY düzeylerinin artacağı söylenebilir. Çavuş (2006)'un çalışmasında da, anlamlılık ve yeterlilik bileşeninin ÖY üzerinde, yetkinlik boyutundan sonra ikinci düzeyde etki düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, Çavuş ve Akgemci'nin 2008'deki çalışmasında da PPG'nin anlam ve yeterlilik boyutunun örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar ile bu çalışmadaki sonuçların tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak, işgörenler yaptıkları işi ne kadar çok anlamlı bulurlar ve işlerini yapmak için ne kadar fazla bilgi ve yeteneğe sahip olduklarına inanırlarsa, o derecede örgütsel yaratıcılık düzeyleri de artış gösterecektir. Ayrıca, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışları seçme hakları olduğu yönündeki algılarının artması ve işle ilgili kontrol duygularının yüksek olması durumunda da örgütsel yaratıcılık düzeyleri daha yüksek olacaktır.

Korelasyon analizi, katılımcıların PPG algı düzeyleri ve YİD davranışları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, ankete katılanların PPG algı düzeyleri arttıkça YİD'nın da artacağı söylenebilir. Araştırmamızda, geliştirmiş olduğu PPG ölçeğinden yararlandığımız Spreitzer (1995) Fortune 50 listesindeki işletme yöneticileriyle yaptığı çalışmada, güçlendirme ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi olumlu ve anlamlı olarak saptamıştır. Knol ve Van Linge (2009) yaptıkları araştırmada PPG'nin örgütteki yenilikçi davranışı artırdığını bulmuşlardır. Korelasyon analizinde elde ettiğimiz sonucun bu yönde yapılan daha önceki çalışmalarla (Tekin ve Akgemci, 2019) tutarlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin psikolojik olarak ne kadar çok güçlendirilirse, yeni fikirlerin aranmasına ve uygulanmasına o kadar çok destek vereceklerini göstermektedir. Bu bağlamda, YİD'nı artırmayı hedefleyen işletmelerin, işgörenlerini psikolojik anlamda güçlendirmeleri gerektiği söylenebilir.

Diğer yandan, PPG'nin alt boyutlarından olan An-Yet ile Öz-Et ve YİD arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu korelasyon analiziyle ortaya konmuştur. Buna göre işgörenlerin An-Yet ve Öz-Et algıları arttıkça YİD'nın da artacağı söylenebilir. Literatür incelendiğinde PPG ve YİD ilişkisini inceleyen araştırmacılardan Bass (1985), çalışmasında PPG'nin Öz-Et boyutunun yenilikçi davranışlarla ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Redmond vd. (1993) yaptıkları çalışmada, PPG'nin anlamlılık ve yeterlilik bileşenleri ile yenilik yönelimli davranışlar arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Bu sonuçlar, bizim çalışmamızdaki sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, işgörenlerin An-yet ve Öz-Et düzeylerinin artırılması durumunda, onların yeni fikirler ortaya koyma ve hayata geçirme konusunda daha istekli olmaları, yani YİD gösterme eğilimlerinin artırılmasının mümkün olduğu söylenebilir. Bu nedenle, işletmelerin, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarını, işle ilgili gerekli yeteneklere sahip olmalarını, işlerinde bağımsız hareket etmelerini ve işleri üzerinde etkili olmalarını sağlayarak, onları YİD'na yönlendirmeleri gerekmektedir.

Korelasyon sonuçlarına göre, katılımcıların ÖY düzeyleri ve YİD'ı arasında da pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, işgörenlerin ÖY düzeyleri arttıkça YİD'nın da artacağını göstermektedir. Geçmişte yapılan çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir (Sarooghi, Libaers ve Burkemper, 2015; Lukoto ve Chan, 2016). Yaratıcı işgörenler, yeni ürün, uygulama ve süreçlerin üretilmesinde oldukça

önemli rol oynamaktadırlar. Buna göre, işletmelerin YİD'nı teşvik etmek için işgörenler arasında yaratıcılığı teşvik etmeleri gerekmektedir. Birey yaratıcılığı, ekip çalışmaları ve uygun ortamların yaratılması ile örgütsel yaratıcılığa dönüştürülerek yenilik yapabilme yeteneğini esas alan örgütler yaratılabilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermek ve bağımsız değişkenlerin (PPG, An-Yet, Öz-Et), aracı değişken (ÖY) ve bağımlı değişken (YİD) üzerindeki etkilerini belirleyerek hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre, oluşturulan tüm modellerin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, ilk olarak PPG'nin ve eğitimin ÖY üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin güçlendirilmesi ve eğitim düzeylerinin artması örgütsel yaratıcılığa katkılarını da artırmaktadır. Elde edilen bu sonuçların literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür (Çavuş, 2006; Ögüt vd., 2007; Hacımustafaoğlu, 2008; Akın, 2010; Uzunbacak, 2013; Kerse ve Karabey, 2014; Kılınç, 2018; Tri, Nga ve Sipko, 2019). Geçmiş diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Unsworth, Wall ve Carter (2005) işgörenlerin yaratıcılıklarının artması konusunda gereken koşulların neler olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, PPG'nin yaratıcılık arzusunu tetiklediğini ve böylece işgörenlerin yaratıcılıklarına etki ettiğini bulmuşlardır. Webster (2006) büyük üretim işletmelerinin orta düzey yöneticileri üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeye başlayan işgörenlerin çalışmalarında daha fazla yaratıcılık gösterme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Buna göre, işgörenlerin psikolojik anlamda güçlendirilmeleri örgütsel yaratıcılığın artmasına neden olacaktır. Çünkü psikolojik olarak güçlendirilmiş işgörenler görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerine ve iş rollerini şekillendirebileceklerine inandıkları için riskli ve belirsiz faaliyetlere katılma konusunda daha istekli olmaktadır. Ayrıca güçlendirme ile bireysel esnekliklerinin artması ve kendilerini özgür hissetmeleri örgüt içinde daha proaktif olmalarını ve yeni fikir üretme ve uygulama konusunda daha fazla inisiyatif almalarını sağlamaktadır (Amabile vd., 1996). Bu çerçevede PPG'nin, işgörenleri risk ve sorumluluk üstlenmeye özendirerek yaratıcı düşünceleri tetiklediği ve böylece yenilikle ilgili uygulamaları hızlandıran etkiler yarattığı söylenebilir.

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, ÖY'ın YİD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ÖY arttıkça işgörenlerin YİD'ı da artmaktadır. Literatürdeki diğer bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bharadwaj ve Menon (2000), örgütlerde yenilik için bireysel ve örgütsel süreçlerin ilişkilerini ele aldıkları çalışmada yaratıcılığı destekleyen süreçlerin varlığının yenilikçi performans üzerinde önemli etkilere yol açtığını bulmuşlardır. Tsai ve Kao (2004)'nın araştırmasına göre işgörenlerin daha yüksek ÖY iklimi algıladıklarında daha yüksek yenilikçi davranışlara sahip oldukları görülmüştür. Lin ve Liu (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütlerinde yaratıcı iklim algılayan işgörenlerin daha yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahip oldukları ve bunun da örgütsel yenilik algılarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Aydın (2016) çalışmasında, yaratıcı iklim ile YİD arasında psikolojik güçlendirme algısının aracı rol oynadığı sonucuna varmıştır. Taha vd. (2016)'ne göre, olumlu çalışma ortamı, psikolojik güvenlik atmosferi, sağlıklı bir iletişim ve kişilerarası iyi ilişkiler yaratıcı performansı ve yenilikçi davranışları artırmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde, bir örgütteki YİD'nın işgörenlerin sahip olduğu yaratıcılığa bağlı becerilerin kapsamından önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir (Amabile, 1988). Buna bağlı olarak, örgüt içinde YİD'ını teşvik etmek isteyen işletmelerin işgörenler arasında yaratıcılığı özendirerek, ÖY'ı artıracak iş ortamını ve örgüt iklimini sağlamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, PPG'nin YİD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Benzer sonuca ulaşan diğer araştırmalardan Afsar vd. (2014)'nin araştırmasına göre, psikolojik güçlenmenin YİD üzerinde etkisi söz konusudur. Prabowo, Mustika ve Sjabadhyni (2018)'nin farklı özel ve kamu işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma bulgularına göre PPG YİD'nı artırmaktadır. Prabowo vd. (2018)'nin dönüşümcü liderliğin YİD arasındaki ilişkisinde psikolojik güçlenmenin etkisini araştırdıkları çalışmada psikolojik güçlenmenin YİD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tekin ve Akgemci (2019) PPG'nin YİD'na etkisini incelemek için gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu dışındaki tüm boyutlarının, YİD'nı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Tri, Nga ve Sipko (2019)'nın onbeş bankada gerçekleştirdikleri araştırma bulgularına göre PPG, satış bölümünde çalışanların YİD'nı ve yenilikçi çıktıları etkilemektedir. Uzunbacak (2013)'ın araştırmasında, PG'nin tüm bileşenlerinin bir arada uygulanmasının yenilikçi olmaya etkisinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu

araştırmalar, işgörenlerin güçlendiklerini hissettiklerinde çalışmalarını yenilikçi bir şekilde tamamlama ihtimallerinin yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak, kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeni işgörenlerin, yenilikçi performans gibi nispeten riskli ve öngörülemez faaliyetlere bireysel katılımlarının daha fazla olacağı söylenebilir. Bu durum da işgörenlerin yeni bilişsel yollar araştırmalarına ve fikirler üretmelerine yol açabilecektir (Amabile vd., 1996). Sonuç olarak, PPG'nin özendirildiği çalışma ortamlarında YİD'ı rahatça gerçekleştirilebildiğinden, işletmelerin güçlendirme uygulamalarına önem vererek işgörenlerini YİD gösterme konusunda cesaretlendirmeleri mümkün gözükmetedir. Öte yandan, PPG'nin YİD'na etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçları, demografik faktörlerden eğitimin, YİD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Gerçekten de eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin yaptıkları işlere adapte olmaları daha kolay olmakta ve ortaya çıkan sorunların çözümü konusunda daha analitik düşünerek ilerinde bulundukları ruhsal durumlardan daha az etkilenmektedirler. Eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar karşısında alternatif özümmler bulmaları kolaylaşmakta daha araştırmacı ve yenilikçi olmaktadırlar.

Bu çalışmanın ana amaçlarından biri olarak ÖY'ın, PPG ile YİD arasındaki ilişkide aracılık etkisini test etmek için Baron ve Kenny (1986)' nin aracılık analiz tekniği kullanılarak, önerilen adımlarla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, demografik faktörler kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmişlerdir. Araştırma bulguları, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre regresyon analizi sonuçları, ÖY'ın, PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığını göstermiştir. Söz konusu aracılık etkisinin anlamlı olduğu da Sobel testi ile kanıtlanmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, işletmelerde PPG uygulamalarından sonra, örgüt içerisinde ÖY'ı destekleyen bir örgüt iklimi sağlanarak işgörenlerin YİD'nı artırabilecekleri söylenebilir. Başka bir deyişle, bilişsel ve davranışsal yaklaşımları devreye sokarak, PPG'nin ve ÖY'ın geliştirilmesine etkin bir örgütsel yaklaşım getirilmesi ve bunun sonucunda da işgörenlerin yenilikçi iş fikirleri üretme ve uygulama konusunda öngörülen rol beklentilerinin ötesine geçerek ekstra rol üstlenmeleri ve isteğe bağlı proaktif davranışlarda bulunmaları yani YİD gösterme eğilimlerini artırmak mümkündür. Sonuç olarak, ÖY'ın, PPG'nin YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu dikkate alındığında, işletme yöneticilerinin PPG uygulamaları ile birlikte, kurum içinde ÖY

düzeyini de artırarak, işgörenlerin daha yüksek düzeyde YİD göstermelerini sağlamaları gerektiği söylenebilir. Başka bir deyişle, işgörenlerin YİD'nı artırmak isteyen işletmelerin, yalnızca PPG güçlendirme değil, aynı zamanda ÖY koşullarını sağlayan konulara da önem vermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, araştırma bulguları, PPG ile YİD arasındaki ilişkide ÖY'nin kısmi aracılık etkisinin olması, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında başka bir değişkenin de aracılık yapabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 116). Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmalarda diğer araçların da dahil edilerek etkilerinin incelenmesi önemli olmaktadır.

Bu çalışmada, PPG'nin alt boyutu An-Yet'in ÖY üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Bu analizde, eğitimin ÖY üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu da belirlenmiştir. Konuyla ilgili diğer bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çavuş (2006) tarafından yapılan araştırmada, anlam ve yetenek bileşeninin ÖY üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Hacımustafaoğlu (2008)'nin çalışmasında ise işgörenlerin yaptıkları işlerde kendilerini yeterli görmeleri ile bireysel yaratıcılıkları arasında olumlu anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Kerse ve Karabey (2014)'in çalışmasında da, anlamlılık boyutu ile yaratıcılık alt boyutları arasında anlamlı olumlu ilişkiler bulunmuştur. Kılınç (2018) ve Haykır (2018)'de yaptıkları araştırmalarda, PPG'nin alt bileşenleri, yetkinlik ve anlamlılığın ÖY üzerindeki etkilerinin olumlu ve anlamlı olduğunu saptamışlardır. Sonuç olarak, bu araştırma bulguları, yaptığı işi anlamlı ve kendisini bu işte yeterli gören işgörenlerin kendilerini daha yaratıcı hissetmelerini sağladığını göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçları, An-Yet alt boyutunun (ve ayrıca eğitimin) YİD'na anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Konuyla ilgili olarak yapılan diğer bazı çalışmalarda da, anlamlılık ve yeterlilik bileşenlerinin YİD üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Redmond vd., 1993; Spreitzer, 1995; Çetin ve Evcim, 2009). Özkan (2017) tarafından yapılan çalışmada ise, işgörenlerde var olan öz yeterlilik algısının, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarında olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Tekin ve Akgemci (2019) ise anlam ile özerklik ve etki boyutunun YİD'nın 2 bileşeni üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Araştırmamızın bulgularına dayanarak, işlerini anlamlı bulan ve işleriyle ilgili kendilerini yeterli gören işgörenlerin, YİD gösterme düzeylerinin artacağı söylenebilir. Buna göre, işgörenlerini YİD gösterme konusunda motive etmek isteyen

işletmelerin, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı ve değerli görmelerini sağlamaları ve ayrıca kendilerine verilen görevleri yapma konusunda gerekli yeterliliğe sahip oldukları inancını oluşturmaları gerekmektedir.

An-Yet alt boyutunun YİD'na üzerindeki pozitif etkisinde ÖY'in aracılık rolünü inceleyen regresyon analizi sonuçları, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, ÖY'in, An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı belirlenmiştir. Söz konusu aracılık etkisinin anlamlı olduğu da Sobel testi ile kanıtlanmıştır. Bu araştırma bulgusuna dayanarak, işin anlamlılığı ve işle ilgili yeterlilik düzeyinin artırılması ile birlikte ÖY'in yüksek olmasının, işgörenlerin YİD'nı artıracakı söylenebilir. Buna göre, ÖY'in, An-Yet'in YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu dikkate alındığında, işgörenlerin YİD'nı artırmak isteyen işletmelerin, An-Yet düzeyinin artırılması yanında ÖY'ı yükseltecek örgüt iklimi oluşturmaları gerekmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçları, PPG'nin Öz-Et'in alt boyutunun da ÖY üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Literatürdeki diğer bazı araştırmalar bu sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çavuş (2006) çalışmasında, yetkinlik boyutunun ÖY üzerinde en yüksek etkili olan boyut olduğunu belirtirken, etki boyutu ile ÖY arasında anlamlı olan ilişki bulamamıştır. Hacımustafaoğlu (2008) ise, güçlendirmeye ilişkin işgörenlerin yaptıkları işleri anlamlı ve kendilerini işlerinde yeterli görmelerinin ve kendilerini yaptıkları işlerde bağımsız ve özgür hissetmeleri ile işlerinde etki, kontrol ve nüfuza sahip olmalarının bireysel yaratıcılıktaki değişimin bir kısmını açıklayabildiğini ifade etmektedir. Kerse ve Karabey (2014), PPG'nin "özerklik-etki" boyutunun, yaratıcılığın alt boyutları ile ayrıca bütünsel anlamda yaratıcılıkla güçlü ilişki gösterdiğini belirlemişlerdir. Çöp ve Topçu (2019), yaptıkları araştırma sonucunda, PPG'nin yaratıcılık ve öz yeterlilik arasında var olan ilişkide aracılık etkisinin olduğunu saptamışlardır. Uzunbacak (2013), Kılınç (2018) ve Haykır (2018) da yaptıkları araştırmalarda, özerklik ve etki boyutlarının ÖY üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Paper ve Johnson (1997) işletme içinde tüm düzeydeki işgörenlerin özerkliklerinin artmasının yaratıcılıklarını kullanmalarında daha özgür olabileceklerini ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına dayanarak, işgörenlerin iş yöntem ve süreçleri konusunda karar verebilme özerkliğinin ve örgütsel çıktılarına yönelik kontrol duyularının yüksek olması durumunda ÖY'in artacağı söylenebilir. Bu nedenle, ÖY düzeyini artırmak isteyen işletmeler, kendi kendine karar vermeleri konusunda

işgörenlere özgürlük vermeli ve ayrıca iş sonuçları üzerinde etkiye sahip olmalarını sağlamalıdır.

Bu çalışmada, PPG'nin Öz-Et'in alt boyutunun YİD üzerinde pozitif etkisi olduğu yapılan regresyon analizi sonucu ortaya konmuştur. Konuyla ilgili olarak Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2014) tarafından yapılan araştırmada, işgörenlerin ödüllendirme ve özerklik konusundaki algılarının, YİD'ı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tarhan ve Doğan (2018) araştırmalarında, öğrencilerin otonomi düzeyleri ve YİD arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Tekin ve Akgemci (2019)'nin araştırmasında, özerklik ve etki boyutunun YİD'nın 2 bileşeni üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Söz konusu bu sonuçlar araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Araştırma bulgularına dayanarak, iş davranışlarını başlatması ve devam etmesi üzerinde özerkliğe ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkiye sahip olan işgörenlerin daha yüksek düzeyde YİD gösterecekleri söylenebilir. Buna göre, YİD'nı artırmak isteyen işletmelerin işgörenlerine özerklik tanımları ve ayrıca kontrol duygusunu artırmaları gerekmektedir.

Öz-Et alt boyutunun YİD üzerindeki pozitif etkisinde ÖY'nin aracılık rolünü inceleyen regresyon analizi sonuçları, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, ÖY'nin, Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü oynadığı belirlenmiştir. Söz konusu aracılık etkisinin anlamlı olduğu da Sobel testi ile kanıtlanmıştır. Bu araştırma bulgusuna dayanarak, işgörene tanınan özerkliğin ve işgörenin örgütsel çıktılar üzerindeki etki düzeyinin artırılması ile birlikte işletme içerisinde ÖY'nin yüksek olmasının sağlanmasının, işgörenlerin YİD'nı artıracığı söylenebilir. Buna göre, ÖY'nin, Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu dikkate alındığında, işgörenlerin YİD'nı artırmak isteyen işletmelerin, Öz-Et düzeyinin artırılması yanında ÖY'ı yükseltecek örgüt iklimi oluşturmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın tüm bulguları bir arada değerlendirildiğinde; işletmelerde PPG uygulamaları ile işgörenlerin riskleri ve sorumlulukları üstlenmeye özendirilmesi ve yaratıcı düşüncelerin ortaya konması ve böylece yenilikle ilgili uygulamaların hızlandırılmasının mümkün olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, işgörenlerin yaptıkları işleri anlamlı bulmaları ve kendilerini işlerinde yeterli görmeleri ayrıca kendilerini yaptıkları işlerde bağımsız ve özgür hissetmeleri ile işlerinde etki, kontrol ve nüfuza sahip olmaları örgütsel yaratıcılığın artmasını

sağlayabilecektir. Bununla birlikte, psikolojik olarak güçlendirilmiş işgörenler, gerçekten görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine ve iş rollerini şekillendirebileceklerine inandıkları için YİD gösterme eğilimleri artmaktadır. İşgörenlerin yaratıcılığa teşvik edilmesi, hem birey hem de örgüt düzeyinde yarar sağlayacaktır. Örgütün performansını artırmayı amaçlayan yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya konması, geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik davranışlarda bulunulması için, işgörenlerin işlerinin sahibi olmalarının sağlanması, işin yürütülmesinde kurallara bağlı olmaları konusunda daha az kısıtlı hale getirilip bireysel esnekliklerinin artırılması ve tüm karar verme süreçlerinde inisiyatif alabilmeleri gerekmektedir. Çünkü, güçlendirilmiş işgörenler, görevlerini yerine getirirken daha özgür hissetmeleri ve özerklik duygusu içinde olmalarından dolayı örgütlerinde, proaktif olarak yeni fikirler üretme ve uygulama konusunda daha yüksek inisiyatif göstermektedirler. PPG'nin özendirilmesi ile birlikte, ÖY için destek sağlayan elverişli iş ortamının sağlanması işgörenlerin YİD'nı daha fazla artıracaktır.

Bu çalışmada, işletmelerin performanslarını artırmaları ve yenilik yaparak rekabet üstünlüğü kazanmalarına katkı sağlayacak olan üç önemli kavram bir arada incelenmiş olup, PPG'nin ve alt boyutları olan An-Yet ve Öz-Et'in ÖY ve YİD üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ve ayrıca, ÖY'ın genel PPG ile An-Yet ve Öz-Et'in YİD üzerindeki etkisinde aracılık rolü ortaya konmuştur. Böylece, çalışmanın literatürdeki bir boşluğu doldurduğu ve işletmelere ve yöneticilere sunulan önerilerle önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca, izlenen yöntem ve yapılan analizler çerçevesinde bundan sonra bu konuda araştırma yapacak olan kişilere yol göstereceği umut edilmektedir. Çalışmanın varsayımları ve kısıtları dikkate alınarak, başka aracı değişkenler kullanılarak, farklı sektörler ve örneklemeler üzerinde çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, B. (1994). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Açıkgöz, M. (2012). *Bilgi-teknoloji ve yenilik üretim stratejisi (ulusal yenilik sistemleri)*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Adams, J.L. (1986). *Conceptual blockbusting: A guide to better ideas*. (Third Edition) Addison-Wesley Publishing Company.
- Alder, H. (2004). *Yaratıcı zeka*. (Çev. M. Zaman ve C. Avşar). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Amabile, T.M., Constance, N.H. and Steven J.K. (2003). *Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık*. (Çev: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik. İstanbul: Mess Yayınları.
- Arthur, D. (1995). Training and development. *Managing Human Resources in Small & Mid-Sized Companies*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Bakan, İ. (Ed.). (2004). *Çağdaş yönetim yaklaşımları*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. (1985). Model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and Academic Librarians*.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede yaratıcılık*. (Çev: Onur Yıldırım), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Boorstin, D.J. (1992). *The creators: A history of the heroes of the imagination*. New York: Random House.
- Bozkurt, V. (2005). *Endüstriyel ve post-endüstriyel dönüşüm*. (1.Baskı), Bursa: Aktüel Yayınları.

- Budak G. (2013). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Christiansen, J.A. (1997). *Learning to improve innovation performance: The role of the general manager*. Doctoral Dissertation, Insead.
- Coode, N. (1997). *Her koşulda yaratıcı olmak* (Çev: Aydın Ekim Savran, 2002). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Danuta, H. (2007). Innovative Strategies and Actions. *European Comission Working Document*.
- Dinçer, O. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası/strategic management and business policy*. İstanbul: Alfa Publications.
- Drucker, P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship. New York: Harper&Row Publishers.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata S. (2008). *Bölgesel inovasyon merkezleri: Türkiye için bir model önerisi*.
- Eren, E. (1992). *İşletmelerde yenilik politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Freeman, C. and Soete, L. (2003). *Yenilik iktisadı*. (Çev: Ergun Türkcan). Ankara: Tübitak Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gordon, W.J.J. (1961). *Synectics: the development of creative capacity*. New York: Harper and Row.
- Griffing, R.W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçi işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hair, J.F.Jr, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition). New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. (Çev: Gül, S., 1994). *Değişim mühendisliği*. İstanbul: Sabah Yayınları.

- Harris, J.O. (2011). *Geri bildirim*. Harvard Business School Press. (Çev. Ahmet Kardam, Optimist Yayınları).
- Harrison, R. (2005). *Learning and development*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Hofstede, G. (1991). *Organization and cultures: Software of the mind*. London: Mcgraw-Hill.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Joyce, B., Weil, M. and Showers, B. (1992). *Models of teaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Kanter, M.R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic.
- Kobu, B. (1999). *Üretim yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Moorhead, G., and Griffin, R.W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Oecd-Eurostat. (2005). *Oslo kılavuzu, yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. (3.Baskı), (Çev: Tübitak), Paris: Oecd ve Eurostat Ortak Yayımı, 50-117.
- Pinker, S. (2009). *The sexual paradox: men, women and the real gender gap*. New York: Scribner.
- Potterfield, T.A. (1999). *The business of employee empowerment*. Quorum Books, Westport.
- Pralahad, C.K. and Mashelkar, R.A. (2011). *Innovations Holy Grail*. In Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation. Harvard Business Press.
- Reeve, J. (2001). *Understanding motivation and emotion*. (3rd) New York: John Willey and Son.
- Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.). (1999). *Encyclopedia Of Creativity*. 1/ A-e-h and 2/ I-Z with Indexes. San Diego, CA: Academic Press.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (2007). *Exploring management in modules*. USA.: John Wiley.

- Schlenker, B.R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Schumpeter J.A. (1974). *The theory of economic development*. London: Oxford University Press.
- Seymen, A.O. (2000). *İşletmelerde yeniden yapılanma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Taylor C.W. (1964). *Creativity Progress and Potantial*, New York: McGraw-Hill.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık yönetimi*. (1.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Torrance, E.P (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *In the nature of creativity: Contemporary Perspectives*, (Robert, J.S. (Ed.) New York: Cambridge University Press.
- Torrance, E.P. (1974). *Norms-technical manuel: Torrance test of creative thinking*. Lexington: Mass, Ginn and Co.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*. London: Pearson Education Limited.
- Uzkurt, C. ve Demirci, A.E. (Ed.) (2013). *Yenilik Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vardar, Y. (2012). *Problem çözme teknikleri*. Muğla: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası.
- Vogt, J. and Murrel, K. (1990). *Empowerment in organizations*. Amsterdam: Pfeffer and Co.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand. doi:10.1007/978-1-349-62753-0.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. J. Cape: London.
- Yıldırım, H. (2005). Personel güçlendirme-empowerment: Çağdaş bir yönetim yaklaşımı. (Ed: Bakan, İ), İstanbul: Beta Yayıncılık.

DERGİLER

- Abbey, A. and Dickson, J. (1983). R&D work culture and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26/2, 362-368.
- Afsar B. ve Badir Y. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114/8, 1270-1300.

- Ahmadi, A. Iranian, S.J. and Parsanejad, M. (2012). Study of the relationship between the organizational creativity and job satisfaction with job stress in jahad- e-keshavarzi staff of fars province. *New Findings In Organizational And Industrial Psychology*, 2/8, 71-84.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/1, 165-186.
- Akgül, İ. ve Yavuz, U. (2019). BT çalışanlarının yenilikçi davranışlarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/1, 54-72
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9/20, 131-148.
- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29/2, 211-238.
- Aktamış, H., ve Ergin, Ö. (2007). Bilimsel süreç becerileri ile bilimsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33/33, 11-23.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13/1, 161-191.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 39-58.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10/22, 123-167.
- Amabile, T.M. (1996). Managing for creativity. *Harvard Business School Background Note*, February, 396-271.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76/5, 76-87.
- Amabile, T.M. and Conti, R. (1995). What downsizing does to creativity. *Issues & Observations*, 15/3, 1-6.

- Amabile, T.R., Conti, H., Coon, J.L. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39/5, 1154-1184.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16/5, 495- 527.
- Arad, S., Hanson M.A. and Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organization innovation, *Journal of Creative Behavior*, 31/1, 42-58.
- Arenofsky, J. (2000). How to Put Creativity into Your Work Life. *Career Word*, 29 (1). 24-29.
- Arslandaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/1, 111-128.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14/1, 20-39.
- Aslan, E. (2016). Kavram boyutunda yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2/16, 15-21.
- Ayden, C. ve İşgüzar, S. (2016). Üniversite öğrencilerinin yaratıcılık düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26/2, 201-218.
- Aydın, B. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between creative climate and innovative work behavior: the case of employees of various sectors in Turkey. *Journal of Behavior at Work - JB@W*, 1/1, 74-84.
- Aygen Zetter S., Öğüt, A. ve Demirsel, M. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-172.
- Baer, J. (1998). The case for domain specificity of creativity. *Creativity Research Journal*, 11/2, 173–178.
- Balay, R., Kaya, A. ve Melik, G. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık ile yönetsel etkililik algıları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23/2, 439-466.

- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51/6, 1173-1182.
- Basım, H.N., Korkmazyürek, H. ve Tokat, A.O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı/Mayıs, 241-250.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29/6, 821–847.
- Bharadwaj, S. And Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanism, organizational creativity mechanism or both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Bhatnagar, J. (2012) Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23/5, 928-951,
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2/2, 183-197.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*. 33/4, 825-845.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17/3, 199-219.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. and Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70/3, 1311-1344.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9/4, 19-33.
- Bos-Nehles, A.C. and Veenendaal A.R (2017): Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30/18, 2661-2683. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>.
- Bowen, D.E., and Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33/3, 31-39.

- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 0/0, 89-106.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3m. *Journal of Knowledge Management*, 2/1, 17-22.
- Burke, M. (1994). Creativity circles in information management. *Librarian Career Development*, 2/2, 8-12.
- Burleson, W. (2005). Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. *Int. J. Human-Computer Studies*, 63/4-5, 436-451.
- Büyükşalvarcı, A. ve Gündoğan, H. (2018). Duygusal zeka ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler: üniversite öğrencileri üzerine bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/61, 782-792.
- Byrd, J.T. (2009). Stress, organizational change and management planning. *The Business Review*, 13/2, 8-15.
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27/1, 75-90.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9/1, 98-121.
- Ceylan, A. ve Savi, F.Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 151-175.
- Ceylan, C. (2013). Algılanan bağlılık tabanlı insan kaynakları sisteminin algılanan gelişim kültürü ve yenilikçi iş davranışına etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15/1, 42-58.
- Chang, W. and Chiang, Z. H. (2007). A study on how to elevating organizational creativity of design organization. *International Association of Societies of Design Research*. (IASDR07) The Hong Kong Polytechnic University, 12th to 15th November, 1-24.
- Charness, G. and Grieco, D. (2018). Creativity and incentives. *Journal of The European Economic Association*, 0/0, 1-43.
- Chen, J. and Chen, I.S. (2012). Creative-oriented personality, creativity improvement, and innovation level enhancement. *Quality and Quantity*, 26, 1625-1645.

- Choong, Y., Wong, K. and Teck-Chai, L. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: an empirical study. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2/4, 91-100.
- Christensen, K. (2005). Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8/3, 305-322.
- Cingula, M. and Veselica, R. (2010). Contribution of innovation strategies to entrepreneurial competitiveness. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*. Romania: Faculty of Engineering Hunedoara, 10/4, 27-32.
- Citrin, A.V., Lee, R.P. and Mccullough, J. (2007). Information use and new product outcomes: the contingent role of strategy type. *Journal of Product Innovation Management*, 24/3, 259-273.
- Clark, K. and James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12/4, 311-321. https://doi.org/10.1207/S15326934crj1204_9.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. and Waldman, D.A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: the intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21/4, 361-375.
- Collins, D. (1996). Control and isolations in the management of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 4/2, 29-39.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: the art of empowering others. *The Academy Of Management Executive*, 3/1, 17-24.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13/3, 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>.
- Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: the neo personality inventory. *Psychological Assessment*, 4/1, 5-13.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28/2, 101-132.

- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İş, Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 15/1, 88-112.
- Çalışkan, A., İrfan, A. ve Ömer, T. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/3, 363-401.
- Çapraz, B., Ünnü, N.A., İlic, D.K., Kocamaz, M., Çiçekli U.G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: izmir ilindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3/1, 49-72.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/2, 295-310.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22/68, 29-47.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Özbağ, G.K. (2014). Linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: a research on Turkish manufacturing industry. *Business Management Dynamics*, 3/10, 1-13.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisinde etüğün düzenleyici rolüne yönelik deneysel bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/25, 491-508.
- Çetin, M. ve Evcim, U. (2009). Örgütsel kültürün algılanmasında metaforların rolü. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 28, 185-220.
- Çevik Tekin, İ. ve Akgemci, T. (2019). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11/3, 1674-1692.
- Çokpekin, Ö. and Knudsen, M.P. (2012). Does organizing for creativity really lead to innovation? *Creativity and Innovation Management*, 21/3, 304-314.

- Çolak, M. (2017). Başarı odaklı kurumlardaki örgütsel stresin örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6/2, 799-812.
- Çöp, S. ve Topçu, M. (2019). Öz yeterliliğin yaratıcı kişilik üzerine etkisinde, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11/3, 2354-2370.
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/Temmuz-Aralık, 4-28.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34/3, 555-590.
- Dasgupta, S. (2003). Multidisciplinary creativity: the case of herbert a. simon. *Cognitive Science*, 27/5, 683-707.
- Day, A.L. and Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36/6, 1443-1458.
- De Jong, J.P.J and Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity Innovation Management*, 19/1, 23-36.
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10/1, 41-64.
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2008). Innovative work behaviour: Measurement and validation. *Eim Business And Policy Research*. Workingpaper, 3-23.
- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık (mediation) etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22/2, 211-237.

- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö.U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10/1.
- Deniz, M. (2011). Kobi’lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11/22, 141-176.
- Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13/2, 165-189.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L.V. and Verhagen, M. (2005). On the job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14/2, 129-141.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16/1, 57-71.
- Edwards R.G. (2001). Randomness and creativity. *Trends In Neurosciences*, 24/12, 684-699.
- Eisenberger, R, Haskins, F. and Gambleton, P. (1999). Promised reward and creativity: effects of prior experience. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 35/3, 308- 325.
- Eisenberger, R. ve Shanock, L.(2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15/2-3, 121-130.
- Ekvall, G. and Ryhammar, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12/4, 303-310.
- Elenkov, D.S. and Manev, I.M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44/4, 357-369.
- Ellison, S. (2009). Hard-wired for innovation? Comparing two policy paths toward innovative. *International Education*, 39/1, 30-48.
- Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3/1, 65-84.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3/1, 65-84.

- Eren, E., Alphan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin işletmenin yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/7, 201-224.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, 325–333.
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F. ve Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises. *Physical Culture And Sport. Studies And Research*, 69/1, 53-64.
- Evans, J.R. (1993). Creativity İn MS/OR: Overcoming Barriers To Creativity. *Interfaces*, 23/6, 101-6.
- Farr, James L. and Ford, C.M. (1990). Individual innovation, In M.A. West Michael A, Farr James L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 63-80.
- Fatima, T., Majeed, M. and Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. *Business & Economic Review*, 9/4, 141-158.
- Feist, G.J. and Runco, M.A. (1993). Trends in the creativity literature: an analysis of research in the journal of creative behavior (1967–1989). *Creativity Research Journal*, 6/3, 271-286.
- Fisher, B.J. and Specht, D.K. (1999). Successful aging and creativity in later life. *Journal of Aging Studies*, 13/4, 457-472.
- Forehand, G.A., and Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62/6, 361-382.
- Friedman, R.S. (2002). The influence of approach and avoidance motor actions on creative cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38/1, 41-55.
- Frosch, K.H. (2011). Workforce age and innovation: A literature survey. *International Journal of Management Reviews*, 13/4, 414-430.
- Furechi, N.J. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournalli's Journal of Human Research*, 2/2, 1-12.
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W. and Anderson, P. (2004). A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*, 48, 1103-1123.

- Gelade, G.A. (2002). Creative style, personality, and artistic endeavor. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 128/3, 213-235.
- Ghorbani, M. and Ahmadi, S.D. (2011). Relationship between employee's empowerment dimensions and creativity improvement in educational organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10/2, 213-217.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25/1, 15-28.
- Greasley, K. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it?. *Team Performance Management*, 14/1-2, 39-55.
- Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A. and Shook C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62/7, 673-679.
- Griffith, M., Allen, J.O., Zimmerman, M.A., Samuels, S., Reischl, T.M., Cohen, S.E. and Campbell, K.A. (2008). Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence. *American Journal of Preventive Medicine*, 34/3, 89-99.
- Grimpe, C. (2007). Successful product development after firm acquisitions: the role of research and development. *Journal of Product Innovation Management*, 24/6, 614-628.
- Guijarro, A.M., Garcia, D. and Auken, H.V. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing smes. *Journal of Small Business Management*, 47/4, 465-488.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5/9, 444-454.
- Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36/3, 41-48.
- Gümüşlüoğlu, L. and Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R. ve Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and The Arts*, 5, 90-105.
- Harris, J.A. (2003). Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience, and Creativity. *Personality and Individual Differences*.

- Hemlin, S. (2002). Creative knowledge environments in the innovation system. *Copenhagen Business Scholl MPP Working Paper*, No:7, Denmark.
- Higgins, J.M. and Mcallaster, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31/1, 74-84.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23/5, 465-474.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment In Organizations*, 5/4, 202-212.
- Hopkins, W.E. and Hopkins, S.A., (1998). Quality and empowerment programs: Dual paths to customer satisfaction?. *Managing Service Quality*, 8/2, 133-141.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hsiao, H., Chen, S., Chang, J.C. and Tu, Y.L. (2011). The influence of teachers' self-efficacy on innovative work behavior. *In 2011 International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 233-237.
- Hülsheger, U.R., Anderson, N. and Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94/5, 1128-1145.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M. and Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4/15, 3337-3343.
- Istiqomah, S., Riani, A.L. and Sarwoto, S. (2020). Effects of proactive personality, transformational leadership and perceived organizational support on employee creativity: the role of work meaning as a mediating variable. *TEST Engineering & Management*, 82/January-February, 3657-3676.
- Işık, C. ve Aydın, E. (2016). Konaklama işletmeleri çalışanlarının yenilikçi iş davranışı düzeylerinin incelenmesi: Ayder yaylası örneği. *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/1, 17-30.
- İnce, M. ve Gül H. (2006). Bilgi çağında rekabetin temel belirleyicisi: Bireyin yaratıcılığı. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11/9, 220-234.

- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 114-132.
- James, K., Clark, K. and Cropanzano, R. (1999). Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations: a model and theoretical extension. *Creativity Research Journal*, 12/3, 211-226.
- Jamrog, J., Vickers, M. and Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29/3, 9-19.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73/3, 287-302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78/4, 573-579.
- Jaskyte, K. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Dissertation Abstracts International*, 29/2, 23-41.
- Jaskyte, K. (2011). Predictors of administrative and technological innovations in nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 71/1, 77-86.
- Jawahar, P.D. (1998). Empowerment revisited. *Personal Today*, 19/3, 33-40.
- Kale, E. (2019). Proaktif kişilik ve kontrol odağının, kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışına etkisi. *Journal of Tourism Theory And Research*, 5/2, 144-154.
- Kanter, M.R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. Research in Organizational Behavior, Eds. Staw BM and Cummings LL, 10, 167-210.
- Kanter, R.M. (2002). Creating the culture for innovation. *Leading for Innovation and Organizing for Results, the Drucker Foundation Wisdom to Action Series*, Edited By Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville, Jossey-Bass A Wiley Company, 73-85.
- Kanter, R.M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, Kasım 2006, 73-83.
- Kaplan, A.Ö. ve Ercan, S. (2011). Yaratıcı düşünme tekniklerinden sinektik uygulamasına örnek bir çalışma: çocuğun gözünde yaratıcılık. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8/2, 766-793.

- Karakoç, N. ve Yılmaz, K.A. (2009). Employee empowerment and differentiation in companies: A literature review and research agenda. *Enterprise Risk Management*, 1/2, 1-12.
- Kaygın, B., ve Çetinkaya, Ç. (2015). Yaratıcılığın değerlendirilmesinde yeni yaklaşımlar. *Üstün Zekalılar Eğitimi ve Yaratıcılık Dergisi*, 2/1, 1-11.
- Kazama, S., Foster, J., Hebl, M., West, M. and Dawson, J. (2002). Impacting Climate For Innovation: Can Ceos Make A Difference?. Paper Presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada, 1-26.
- Kerse, G.ve Karabey, C.N. (2014). Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 22-41.
- Khan, Z.A., Yasir, M. and Majid, A. (2019). Talent management practices, psychological empowerment and innovative work behavior: Moderating role of knowledge sharing. *City University Research Journal*, 9/3, 925-938.
- Kim, K.H. (2006). Can we trust creativity tests? A review of the torrance tests of creative thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*, 18/1, 3-14. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_2.
- Kim, Y., Kim, L. and Lee, J. (1989). Innovation strategy for local pharmaceutical firms in korea: A multivariate analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1/1, 29-44.
- King, N. and Anderson, N. 1990. Innovation in Working Groups. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work*: 81-100, Chichester, England: Wiley.
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2/3, 284-296.
- Klijin, M. and Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29/4, 322-343.
- Knol, J. and Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65/2, 359-370.
- Kocabaş, İ. ve Aladağ, S. (2009). Eğitim örgütlerinde örgütsel küçülme. *E-journal of New World Sciences Academy*, 4/1, 168-185. ISSN.1306-3111.

- Kwasniewska, J. and Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13/3, 187-196.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25/4, 527-545.
- Laursen, K. and Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Leary, M.R. and Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107/1, 34-47.
- Lee, H.S. and Hong, S.A. (2014). Factors affecting hospital employees' knowledge sharing intention and behavior, and innovation behavior. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 5/3, 148-155.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10/2, 271-299.
- Li, X. and Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7: 446-450.
- Lin, C.Y., and Liu, F. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15/1, 55-76.
- Linh, N.P. (2019). Innovative work behavior of Vietnam telecommunication enterprise employees. *Management Science Letters*, 9, 1169-1180.
- Lucas, R.E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M. and Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of personality and social psychology*, 79/3, 452-468.
- Luekitinan, W. (2014). Organization climates and individual innovation. *Advances in Management and Applied Economics*, 4/1, 123-135. ISSN: 1792-7544.
- Lukoto, K. ve Chan, K.Y. (2016). The perception of innovative organisational culture and its influence on employee innovative work behaviour. *Portl. Int. Conf. Manag. Eng. Technol. Technol. Manag. Soc. Innov. Proc.*, September (2017), 972-977.

- Magnini, V.P. (2008). Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 249-258. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.015>.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of selfinfluence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11/3, 585-600.
- Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances In Developing Human Resources*, 5/2, 132-151.
- Mathew, J.M., Jose, P.D. and Raju, T.K. (2005). Organizational design for enhancing the impact of incremental innovations: A qualitative analysis of innovative cases in the context of a developing economy. *Organizational Design For Incremental Innovations Impact*, 14/4, 413-424.
- Mauzy, J. and Harriman, R. (2003). Creativity, Inc: Building an Inventive Organization. *The Innovation Road Map Magazine*, 1/2, April-June.
- McClean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7/2, 226-246.
- Mcphail, K. (2004). An emotional response to the state of accounting education: Developing accounting students' emotional intelligence. *Critical Perspectives on Accounting*, In Press.
- Menon, S.T (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31/3, 161-164. <https://doi.org/10.1037/h0087084>.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50/1, 153-180.
- Michaelis, B., Stegmaier, R. and Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25/4, 412-413.
- Miller, D. and Garnsey, E. (2000). Entrepreneurs and technology diffusion, how diffusion research can benefit from a greater understanding of entrepreneurship. *Technology in Society*, 22/4, 445-465.
- Mohan, S. and Mark A. Y. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48/3, 450-463.

- Morgan, R.E. and Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32/11, 1051-1073.
- Moussa, N.B. (2014). The role of leadership, individual creativity and organizational climate in the development of innovative capability of Tunisian companies. *International Review of Management and Business Research*, 3/4, 1828-1835.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10/3, 313–351.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange, J.M. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13/6, 705-750.
- Murat, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme öneri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 4/16, 113-126.
- Muse, V. and Kegerreis J. (1969). Technological innovation and marketing management: Implications for corporate policy. *Journal of Marketing*, 33, 3-9. <https://doi.org/10.1177/002224296903300402>.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21/2, 211-230.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86/4, 585-616.
- Nijssen, E.J. and Frambach, R.T. (2000). Determinants of the adoption of new product development tools by industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29/2, 121-131.
- Nisula, A. and Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. *Journal of Business Research*, 85/C, 484-493. DOI: [10.1016/j.jbusres.2017.10.027](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.027).
- Nybakk, E., Crespell, P. and Hansen, E. (2011). Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry: Moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. *Silva Fennica*, 45/3, 415-430.
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.S., and Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization*

Development Journal, 36/5, 545-569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>

- Ohme, E.T. (2002). Guide for managing innovation. Part 1: *Diagnosis*. Centre For Innovation and Business Development.
- Oke, A., Walumbwa, F.O. and Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43/2, 273-302.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39/3, 607-634.
- Örücü, E., Kılıç, R. and Savaş, A. (2011). Kobi'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Dogus University Journal*, 12/1, 58-73.
- Özdaşlı, K. (2006). Toplam kalite yönetimi ve yenilik ilişkisi: Bir örnek olay. *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 10, 110-127.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde yenilikçi örgüt yapısı oluşturmak: Çok unsurlu bir model. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14/1, 109.
- Özkalp, E. (1991). Örgütlerde grupların karar verme teknikleri. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9/2, 311-319.
- Özkan, V.G. (2017). Çalışanların özyeterlilik düzeyinin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarına etkisi: Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Journal of Yaşar University*, 12/47, 181-191.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17/2, 189-202.
- Pan, G.W. (2003). A theoretical framework of business network relationships associated with the chinese outbound tourism market to Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14/2, 87-104.
- Paper, D.J. and Johnson J.J. (1997). A theoretical framework linking creativity, empowerment, and organizational memory. *Creativity And Innovation Management*, 6/1, 32-44.

- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 7/1, 109-128.
- Patton, J.D. (2002). The role of pioneers in creative innovation. *Creativity Research Journal*, 14/1, 111-127.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43/2, 332-350.
- Pieterse, A.N., Schippers, M. Knippenberg, D.V. and Stam, D.A.(2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31/4, 609-623.
- Pitta, D. (2008). Providing the tools to build brand share of heart: Gydget.com. *Journal of Product & Brand Management*, 17/4, 280-284.
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment and public organizations. *Review of Public Personel Administration*, 25/1, 5-28.
- Plsek, P.E. (1998). Incorporating the tools of creativity into quality management. *IEEE Engineering Management Review*, Fall, 61-68.
- Prabowo, R., Mustika, D.M. and Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research On Urban Society*, 1/2, 90-99.
- Presscott, M.B. and Slyke, C.V. (1997). Understanding the internet as an innovation. *Industrial Management Data Systems*, 97/3, 119-124.
- Prise, R.M. (2007). Infusing innovation into corporate culture. *Organizational Dynamics*, 36/3, 320-328.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26/2, 37-49.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Muro, M. and Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23/4, 400-414.
- Randolph, A.W. (2000). Re-thinking empowerment: why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*. 29/2, 94-107.

- Rebernik, M. and Mulej, M. (2000). Requisite holism, isolating mechanisms and entrepreneurship. *Kybernetes*, 29/9-10, 1126-1140.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55/1, 120-151.
- Ren, F. and Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27/1, 16-23.
- Repucci, L.C. (1967). Creating a climate for employee innovation. *Management of Personnel Quarterly*, Fall, 55-57.
- Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenbunrg, C.J. and Wilson-evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation*, 17/3, 227-244.
- Rice, E. (1980). Access to vocational education. a planning system for local secondary and post-secondary program and facility accessibility. *Step 3: Generating Strategies. Barrier Free Environments*, Inc., Raleigh, N.C.: System Sciences Inc., Chaperl Hill, N.C.
- Rotondi, T. Jr. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13/1, 95-109.
- Rubinstein, G. (2003). Authoritarianism and its relation to creativity: A comparative study among students of design, behavioral sciences and law. *Personality and Individual Differences*, 34/4, 695-705. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00055-7).
- Runco, M.A., Cramond, B. and Pagnani, A.R. (2010). Gender and creativity. In J.C. Chrisler and D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology*, 1, *Gender research in general and experimental psychology*, 343–357. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1465-1_17.
- Ryan, R. M. and Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55/1, 68-78.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/2, 363-378.
- Sandberg, B. (2002). Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11/2, 184-196.

- Sarooghi, H., Libaers, D. and Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30/5, 714-731.
- Schuler, R. S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behavior*, 3/1, 5-19.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37/3, 580-607.
- Seijts, G.H. and Latham, G.P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used?, *Academy of Management Executive*, 19/1, 124-131.
- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43/2, 215-223.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shane, S.A. (1992). Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7/1, 29-46.
- Sharafat, K. (1997). The key to being a leader company: empowerment. *The Journal For Ouality and Participation*, 20/1, 44-50.
- Shin, S. J. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from korea. *Academy of Management Journal*, 46/6, 703-714.
- Shin, S.J. and Zhou. J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.
- Simonton, D.K. (2000). Creative development as acquired expertise: Theoretical issues and an empirical test. *Developmental Review*, 20, 283-318.
- Sinha, S., Priyadarshi, P. and Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28/8, 519-535.
- Škerlavaj M., Song J. H. and Lee Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*. 37/9, 6390-6403.

- Slåtten, T. and Mehmetoğlu, M. (2014). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14/2, 195-219.
- Sobel, M.E. (1982) Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-321.
- Sönmez, B. (2014). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi: Niteliksel bir çalışma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1/2, 49-59.
- Sözbilir, F. ve Yeşil, S. (2015). Kurumsal yaratıcılık: Yaratıcılığı etkileyen faktörler açısından türkiye’de bir kamu kurumunda alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33/4, 87-111.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychology empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38/5, 1443.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39/2, 483-504.
- Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of Organizational Development*, 1, 1-24.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. and Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23/5, 679-704.
- Sternberg, R.J., Kaufman, J.C. and Pretz, J. (2004). A propulsion model of creative leadership. *Creativity and Innovation Management*, 13/3, 145-153.
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J. and Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23/1, 55-65.
- Sutherland, R., Gideon, P.B. and Freddie, C. (2007). The relation between conscientiousness empowerment and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 5/2, 60-67.
- Şen, T.H., Yılmaz, T.F. ve Gürdoğan, P.E. (2013). Hemşirelikte yaratıcılık. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38, 1-8.

- Taha, V.A., Sirková, M. and Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14/1, 7-17. Doi: 10.17512/Pjms.2016.14.1.01.
- Tahajuddin, S. and Hemali, O.A. (2018). Knowledge sharing mediates the relationship between budget participation and innovative work behavior. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9/24, 1-11.
- Tarhan, M. ve Doğan, P. (2018). Hemşirelik öğrencilerinin bireysel yenilikçilik davranışları ile otonomi düzeyleri arasındaki ilişki. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5/1, 51-58.
- Tellis, G.J. (2008). Important research questions in technology and innovation. *Industrial Marketing Management*, 37/6, 629-632.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/14, 1-16.
- Tewari, R. (2011). Individual innovation and organizational success: Theoretical perspective. *Review of Management*, 1/2, 89-94.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15/4, 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12/23, 221-235.
- Tourigny, D. and Le, C. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 13/3, 217-250.
- Tri, T.H., Nga, V.T. and Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs’ creativity and innovative work behavior in banking. *Management & Marketing. Challenges For The Knowledge Society*, 14/2, 188-202. DOI: 10.2478/Mmcks-2019-0013.
- Tsai, C.T. and Kao, C.F. (2004). The relationships among motivation orientations, climate for organization innovation, and employee innovative behavior: a test of Amabile’s motivational synergy model. *Journal of Management*, 21/5, 571-2.

- Tsai, W., Chi, N., Grandey, A.A. and Fung, S. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33/5, 638-656.
- Tuan, L.T. and Venkatesh, S. (2010). Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals. *International Business Research*, 3/3, 144-153.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Dergisi*, 23/2, 101-124.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2014). İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/1, 146-160.
- Tushman, M. and D. Nadler. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28/3, 74-92.
- Uğurlu, C.T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10/2, 96-112.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11/21, 593-615.
- Umiker, W.U. (1997). Empowerment: The latest motivational strategy. *Medical Laboratory Observer*, 29/11, 54-8.
- Unsworth, K.L., Wall, T.D. and Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?. *Group and Organization Management*, 30/5, 1-32.
- Van De Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32/5, 590-607. <https://doi.org/10.1287/Mnsc.32.5.590>.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44/1-2, 195-222.
- Velthouse, B.A. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12/2, 13-18.
- Vila, N. and Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41/1-2, 17-36.

- Volberda, H.W., Den Bosch, F.A.J. and Heij, V.C. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10/1, 1-15.
- Wang, P. and Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63/8, 1105-1128.
- Webster, C. (2006). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performances measurement systems, creativity and performance: The intervening role of psychological empowerment. *Working Paper*, 1-33.
- Wong, C.S. and Pang, W.L. (2003). Barriers to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/1, 29-37.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18/2, 293-321.
- Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64/11, 1151-1156.
- Xiangyin, L. and Yishuang, Z. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science And Management*, 7/6, 446-450.
- Yahyagil, M.Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12/38, 10-11.
- Yang, J.T. and Wan, C.S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25/5, 593-601.
- Yankelovich, D. and Immerwahr, J. (1984). Putting the work ethic to work. *Society*, 21/2, 58-76.
- Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7/1, 133-152.
- Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5/2, 81-100.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9/12, 109-120.

- Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. *International Journal of Social Science*, 6/5, 829-855.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8/2, 476-484.
- Yılmaz, A. ve Sarıaltın, H. (2007). Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri roller: Adapazarı ve Kocaeli bölgesi otomotiv sektör örneği. *S.B.E., Dergisi*, 18.
- Yidong, T. and Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116/2, 441-455.
- Yozgat, U. (1999). Sayısal olmayan karar verme tekniklerine bir bakış: Beyin fırtınası, nominal grup ve delphi tekniği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 453-464.
- Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53/2, 323-342.
- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9/1, 15-32.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/1, 131-142.
- Zahra, S.A. and Pearce, J.A. (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*. 3/1, 31-44.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye ilişkisi: Şanlıurfa'da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/70, 903-928.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/17, 653-667.

- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53/1, 107-128. <http://Dx.Doi.Org/10.5465/AMJ.2010.48037118>.
- Zhou, J. and George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44/4, 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>.
- Zhou, J. and George, J.M. (2003). Awakenings employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14/4-5, 545-568.

BİLDİRİLER

- Alibegovic, S., Hawkins, A. and Parmar, M. (2009). Empowerment, contextual performance & job satisfaction. *A Case Study of the Scandic Hotels in Jönköping*. Jönköping International Business School.
- Çavuş, F.M. ve Demir, Y. (2011). Personel güçlendirme ve tükenmişlik: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *III. Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Antalya, 216-222.
- Einstein, P. and Hwang, K.P. (2007). An appraisal for determinants of organizational creativity and impacts on innovative behavior. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 1041-1055.
- İraz, R. ve Akyazı, T.E. (2015). Örgütsel yaratıcılık modelinin oluşmasında bireysel yaratıcılık ve örgüt ikliminin etkisi: Aksaray ilinde bir araştırma. 2. *Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, Silifke-Mersin.
- Leong, C.H. and Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- Saatçioğlu, Ö.Y. ve Özmen, Ö.N.T. (2009). Yenilik sürecinde karşılaşılan engellerin yorumlayıcı yapısal modelleme ile incelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Bildiriler Kitabı*, 288-391, Eskişehir.

Spiegelaere, S.D., Gyes G.V., Vandekerckhove S. and Hootehem G.V. (2012), Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs?, *HIVA - K.U. Leuven, CeSO, Katholieke Universiteit Leuven*.
Yetiş, N. (1998). Teknolojik yenilik sistemleri. *Tübitak-TtgV-Tüsiad 1. Teknoloji Kongresi Bildirileri*, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

Akyos, M. Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi. http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm. (Erişim Tarihi: 24.08.2019).

Bayar, A. (2017). <http://ogrencikariyeri.com/haber/inovatif-olabilmek-icin-sirketler-nasil-bir-yaris-icinde>. (Erişim Tarihi: 17.02.2020).

Çöl (2004). <http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
<http://ozelogretim.blogcu.com/yakinsak-iraksak-dusunme-becerileri/19921161>.
(Erişim Tarihi: 07.05.2019).

<http://ozelogretim.blogcu.com/yanal-dusunme/19921163>. (Erişim Tarihi: 07.05.2019).

http://www.giv.org.tr/Haberler/ISLETMELETERDE-KARAR-VERME-VE-PROBLEM-COZME-TEKNIKLERI-08-MART-2014_133.html. (Erişim Tarihi: 22.07.2019).

<https://arqe.com/makale/yenilikciligin-onundeki-engeller/> (Erişim Tarihi: 22.11.2019.)

<https://gazetemanifesto.com/2019/asiri-uzmanlasma-297003/> (Erişim Tarihi: 24.01.2020).

<https://mediatrend.mediamarkt.com.tr/isyerinde-yaraticiligi-ortaya-cikarma-yollari/>
(Erişim Tarihi: 05.11.2019).

<https://ustunzekalilar.org/tr/Makaleler/Icerik/44-6-Alti-Sapkali-Dusunme-Teknigi-Nedir> (Erişim Tarihi: 17.02.2020).

<https://www.bsh-group.com/tr/?id=122>. (Erişim Tarihi: 16.12.2019).

<https://www.igi-global.com/dictionary/challenges-for-innovation-due-to-firm-size/21501> (Erişim Tarihi: 03.10.2019).

<https://www.iienstitu.com/blog/alti-sapkali-dusunme-teknigi>. (Erişim Tarihi: 12.12.2019).

<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/yaratici-kisilik-ve-is-yasaminda-yaraticilik>
(Erişim Tarihi: 12.05.2019).

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/%C4%B0novasyon%20%C3%96n%C3%BCndeki%20Engeller.pdf> (Erişim Tarihi: 03.10.2019).

Özgenç A. *İnovasyon gündemi*, 5 Ekim 2006, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/inovasyon-gundemi>. (Erişim Tarihi: 26.10.2019.)

Tüsiad. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1895-yeni-rekabet-stratejileri-ve-turk-sanayisi> (Erişim Tarihi: 04.11.2019).

Tüsiad. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi. Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362 <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1904-ulusal-inovasyon-sistemi> (Erişim Tarihi: 10.08.2019).

Yavuz, H. (2014). <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-buay/sirketlerde-oneri-yagmuru> (Erişim Tarihi: 15.02.2020).

TEZLER

Acaray, A. (2007). Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aksüzek, S. (2008). İşletmelerde rekabet avantajı olarak yaratıcı düşünceden yararlanılması üzerine bir araştırma. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Allanazarov, Y. (2008). Personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kültürlerarası bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Arslan, F. (2019). Yiyecek-içecek çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Aydın, E. (2018). Takım kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örtük bilgi paylaşımı ilişkisi: Türkiye'de otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Aygen, S. (2006). İşletmelerde yenilik yönetim sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Biçer, M. (2017). Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Canal, B. (2017). Örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: BANKACILIK sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Churin, A. (2006). Personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, M. (2006). Örgüt kültürünün personel güçlendirmeye etkisi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M.F. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çokhızlı, E. (2000). Örgütsel yaratıcılık ve yenilik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- De Jong, J.P.J. (2007). Individual innovation, the connection between leadership and employees' innovative work behavior. *PhD Thesis*. University of Amsterdam, ISBN 978-90-371-0725-8.
- Durmuş, K. (2019). Lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Türk ihas sektörü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U. (2000). Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörler ve bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gökcek, O. (2007). Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe bir alan çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüştuyu, Ç. (2004). Örgütsel yaratıcılık kültürü: Bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, G. (2012). PERSONEL güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. TRAKYA Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008) Personel güçlendirme algılamalarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hauksdóttir, F.B. (2011). Positivity: A key for enhancing creativity-enhancing organizational creativity through positive leadership. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. University of Iceland School of Business, İzlanda.
- Haykır, M. (2018). Mutfak çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karakoç, H. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmenin örgüt performansı üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kargın, V. (2000). Personeli güçlendirme kavramı ve konfeksiyon imalat işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarına yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khalili, A. (2015). Leading towards creativity and innovation: A study of small to medium enterprises (SMES) in Australia. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. College of Business, RMIT University, Avustralya.
- Kılınç, S. (2018). Psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, R. (2008). Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kör, B. (2015). Öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Melenli, İ. (2011). Örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkisi: Bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Orhan, N. (2012). Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaksu, Ö. (2006). İnsan kaynakları geliştirmede personel güçlendirme yaklaşımı ve bir saha araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ö. (2016). Turist rehberlerinde personel güçlendirme uygulamalarının iş doyumuna etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Peters, M. (2014). Perceptions of innovation focused HRM and its impact on employee outcomes and organizational innovation in technology companies. *Master Thesis*. Twente: University of Twente, Netherlands.
- Pukiene, A. (2016). Innovative work behavior-the role of human resource management and affective commitment. *Master Thesis*. ISM University Management And Economics, Vilnius.
- Torun, Y. (2016). Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, M.E. (2009). İlköğretim Türkçe dersinde işbirlikli öğrenmenin eriş, eleştirel düşünce ve yaratıcılık becerilerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, G. (2007). Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki inceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uzunbacak, H.H. (2013). Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: Bir araştırma.

Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü, Isparta.

Zencir, E. (2004). Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



EKLER

EK-1: Anket Formu

SAYIN KATILIMCI,

Bu anket, **Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Ferit Ölçer'in** danışmanlığında yürütülen **“Personel Güçlendirme ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki: Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Etkisi”** başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Ankette açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru **bulunmamaktadır.** Kişisel bilgileriniz ve ankete vermiş olduğunuz **cevaplar gizli tutulacaktır.** Veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup yöneticileriniz de dahil olmak üzere **kimse ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.** Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Katılım **gönüllülük** esasına göredir. Bu nedenle anketi cevaplamaya başlamadan önce veya başladıktan sonra istediğiniz zaman araştırmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Ferit ÖLÇER
(Öğretim Üyesi-Danışman)

Gamze ÖZCAN
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, **“Personel Güçlendirme”** ile ilgili algılarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, **X** işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	()	()	()	()	()
İşimle ilgili faaliyetler kişisel bazda benim için anlamlıdır	()	()	()	()	()
Yaptığım iş benim için anlamlıdır	()	()	()	()	()
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	()	()	()	()	()

İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	()	()	()	()	()
İşim için gerekli olan becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	()	()	()	()	()
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli bir özerkliğe/bağımsızlığa sahibim	()	()	()	()	()
İşimi nasıl yürüteceğim konusundaki kararları kendim verebiliyorum	()	()	()	()	()
İşimi bağımsız ve serbest olarak yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümde olup bitenler üzerindeki etkim çoktur	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde büyük çapta kontrol sahibiyim	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde önemli ölçüde sözüm geçer	()	()	()	()	()

2. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Örgütsel Yaratıcılık” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, **X** işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için yeni yollar öneririm	()	()	()	()	()
İşletmenin performansını artırması için yeni ve pratik fikirler geliştiririm	()	()	()	()	()
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve ürün fikirleri araştırırım	()	()	()	()	()
Kaliteyi artırmak için yeni yollar ve yöntemler öneririm	()	()	()	()	()
Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım	()	()	()	()	()
Risk almaktan korkmam	()	()	()	()	()

Geliştirdiğim fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşır ve bu fikirleri savunurum	()	()	()	()	()
İşimle ilgili fırsat verildiğinde yaratıcılığımı gösteririm	()	()	()	()	()
Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve programlar geliştiririm	()	()	()	()	()
Çoğu zaman yeni ve yenilikçi fikirlerim vardır	()	()	()	()	()
Sorunların çözümü için yaratıcı fikirler ileri sürerim	()	()	()	()	()
Çoğu zaman sorunlara alışılmamış yeni bakış açıları ile yaklaşırım	()	()	()	()	()
İşimin gerektirdiği görevleri yerine getirmek için yeni yol ve yöntemler öneririm	()	()	()	()	()

3. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Yenilikçi İş Davranışı” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Günlük işimin parçası olmayan konulara dikkat ederim	()	()	()	()	()
İşimi iyileştirmek için fırsatlar ararım	()	()	()	()	()
Yenilikçi fırsatların üzerinde dururum	()	()	()	()	()
Yaptığım işleri nasıl iyileştirebileceğimi öğrenmek isterim	()	()	()	()	()
Yeni ürünler ve hizmetler keşfederim	()	()	()	()	()
Yeni iş metotlarının, tekniklerinin ve araçlarının neler olduğunu araştırırım	()	()	()	()	()
Sorunlar için orijinal çözümler üretirim	()	()	()	()	()
Yeni fikirler ortaya koyarım	()	()	()	()	()
Görevlerimi yerine getirmek için yeni yaklaşımlar bulurum	()	()	()	()	()
Yaratıcı fikirler için destek sağlarım	()	()	()	()	()

Yeni fikirler için onay alırım	()	()	()	()	()
Örgüt üyelerini yeni fikirler için istekli hale getiririm	()	()	()	()	()
Yeni fikirler için çalışma arkadaşlarımı istekli hale getiririm	()	()	()	()	()
Yenilikçi bir fikri desteklemeleri için çalışma arkadaşlarımı ikna etmeye çalışırım	()	()	()	()	()
Yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm	()	()	()	()	()
Yenilik fikirlerini sistematik olarak iş uygulamalarına yansıtırım	()	()	()	()	()
Yeni fikirlerin uygulanmasına katkı sağlarım	()	()	()	()	()
Yeni şeylerin geliştirilmesi için çaba harcarım	()	()	()	()	()

4. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

- 1) Cinsiyet : () Kadın () Erkek
- 2) Yaşınız (belirtiniz) :
- 3) Eğitim Durumu : () İlköğretim () Üniversite
() Lise () Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)
- 4) Medeni Durumunuz : () Bekar () Evli

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz...(Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF)

EK-2: Etik Kurul Değerlendirmesi

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
05.03.2020	03	24	5/5

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 05.03.2020 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR-24: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER koordinatörlüğünde Gamze ÖZCAN tarafından gerçekleştirilecek “Personel Güçlendirme ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki: Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Etkisi” başlıklı tez çalışması için hazırlanan anket formu Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

İMZA Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk. Yrd.	İMZA Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Hatice PAMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MİNİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Nizam ÖNEN ÜYE