

**AKADEMİK KURUM ÇALIŞANLARININ
GÜÇLENDİRİLMESİNİN YENİLİĞE YÖNELİK
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Mehmet Cem BÖLEN

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
2013
Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mehmet Cem BÖLEN

**AKADEMİK KURUM ÇALIŞANLARINI GÜÇLENDİRİLMESİNİN
YENİLİĞE YÖNELİK ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM – 2013

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
TABLOLAR DİZİNİ.....	IX
KISALTMALAR	XI
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ORTAYA ÇIKIŞI	3
1.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	5
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	7
1.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	7
1.2.2. Yönetime Katılım ve Personel Güçlendirme.....	9
1.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	10
1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	11
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ	12
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME TEORİLERİ	13
1.4.1. Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi	14
1.4.2. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli	15

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ	18
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNKOŞULLARI	19
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR	20
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	22
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SAKINCALARI	23

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK

2.1. YENİLİK KAVRAMI	25
2.2. ÖRGÜTLERDE YENİLİĞİN ÖNEMİ VE YARARLARI	26
2.3. YENİLİK SÜRECİ	29
2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması	29
2.3.2. Araştırma Aşaması.....	30
2.3.3. Analiz Aşaması	30
2.3.4. Uygulama Aşaması	31
2.4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ.....	31
2.4.1. Kullanım Alanına Göre Yenilikler	32
2.4.1.1. Ürün Yeniliği.....	32
2.4.1.2. Süreç Yeniliği	33
2.4.2. Etki Derecesine Göre Yenilikler	34
2.4.2.1. Radikal Yenilikler.....	34
2.4.2.2. Kademeli Yenilikler.....	35
2.5. ÖRGÜTLERDE YENİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	36

2.5.1. Örgütsel Engeller.....	36
2.5.2. Bireysel Engeller.....	37
2.5.3. Diğer Engeller.....	37
2.6. YENİLİĞİN DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	38
2.7. YENİLİK ALGISI İÇİN PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE SOSYO-YAPISAL ÖZELLİKLER İLE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLER.....	43
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	44
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	45
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	45
3.3.2. Anketin Oluşturulması, Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	45
3.3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	45
3.3.4. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Analizler.....	46
3.3.5. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri.....	46
3.3.5.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	47
3.3.5.2. Sosyo-Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	48
3.3.5.3. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	50
3.4. BULGULAR.....	52
3.4.1. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	52
3.4.2. Sosyo-Yapısal Özellikler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	55

3.4.3 Yeniliğe Destek Algısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	57
3.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE SOSYO-YAPISAL ÖZELLİKLERİN YENİLİĞE DESTEK ALGISINA ETKİSİ	59
3.5.1. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	62
3.5.1.1. Psikolojik Güçlendirme ve Yeniliğe Destek Algısı.....	62
3.5.1.2. Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısı	63
3.5.1.3. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Yeniliğe Destek Algısı Üzerine Etkisi.....	64
3.6. DEMORGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	66
3.7 GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	74
KAYNAKÇA	80
EKLER	87
ÖZGEÇMİŞ	92

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****AKADEMİK KURUM ÇALIŞANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİNİN
YENİLİĞE YÖNELİK ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ****Mehmet Cem BÖLEN****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****2013 – 92 Sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY (Danışman)
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU**

Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin bu değişimi gerçekleştirmelerinin temel koşulu, işgörenleri yeniliğe ve değişime açık hale getirmeyi sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek adına örgütlerin en fazla tercih ettikleri yöntemlerden biri de personel güçlendirme uygulamalarıdır. Günümüzde akademik kurumlar, toplumların gelişiminde çok önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla yeniliği ve değişimi takip edebilmek için akademik kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarına yer vermek kaçınılmaz hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı akademik kurumlarda görev yapan akademik ve idari personelin, yeniliğe yönelik destek algılarında güçlendirme uygulamalarının etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın ampirik kısmında, teoride verilen bilgileri sınamak amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personele bir anket uygulanmış ve bu anket sonuçlarının analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, akademik kurum çalışanlarının yeniliğe yönelik algılarında personel güçlendirmenin etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Gerekli istatistiksel analizler yapıldıktan sonra psikolojik güçlendirmenin ve sosyo-yapısal özelliklerin yenilikçiliği olumlu etkilediği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yenilik

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT TO INNOVATION IN ACADEMIC
ORGANIZATIONS****Mehmet Cem BÖLEN****Advisor: Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY****2013 – 92 Pages****Jury: Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY (Advisor)
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assist. Prof. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU**

In today's fast changing era, the main condition of adopting change is to make employees open to innovation and change. Therefore personal empowerment has become one of the most preferred solutions. In today's world, academic institutions are playing a key role for development of society. In this sense, it is necessary to use employee empowerment strategy in higher education to follow innovative changes around world .

The purpose of this study is to investigate the relationships between the levels of empowerment and perceived support for innovations among non-academic and academic professional employees. In empirical part of this study, there is a survey-based research containing the academic and non-academic staffs at Ataturk University to examine the theoretical context. According to findings of this research, the effects of empowerment are estimated on perceived support to innovation in the academic organizations are given about study results. After statistical analyses, it was observed that psychological empowerment and socio-structural dimensions have an significant impact on innovativeness.

Key Words: Employee Empowerment, Innovation

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Personel Güçlendirilen/Güçlendirilmeyen Örgütlerin Karşılaştırılması.....	18
Tablo 2.1. Yeniliğin Sınıflandırılması.....	31
Tablo 2.2. Kademeli ve Radikal Yeniliklerin Karşılaştırılması	35
Tablo 3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	47
Tablo 3.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	47
Tablo 3.3. Sosyo-Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	48
Tablo 3.4. Sosyo-Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	50
Tablo 3.5. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	50
Tablo 3.6. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	51
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular.....	52
Tablo 3.8. Anlam Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	53
Tablo 3.9. Yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
Tablo 3.10. Özerklik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	54
Tablo 3.11. Etki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	54
Tablo 3.12. Sosyo - Politik Destek Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	55
Tablo 3.13. Bilgiye Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 3.14. Kaynaklara Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 3.15. Katılımcı Örgüt İklimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
Tablo 3.16. Yeniliğe Teşvik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	57
Tablo 3.17. Ortama Uyum Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	58
Tablo 3.18. Ödüllendirme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 3.19. Korelasyon Analizi.....	60
Tablo 3.20. Psikolojik Güçlendirmenin Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi.....	62
Tablo 3.21. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Ödüllendirme Üzerine Etkisi	63
Tablo 3.22. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Ortama Uyum Üzerine Etkisi.....	63

Tablo 3.23. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi.....	64
Tablo 3.24. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Ödüllendirme Üzerine Etkisi	65
Tablo 3.25. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Ortama Uyum Üzerine Etkisi	65
Tablo 3.26. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi	66
Tablo 3.27. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yenilik Boyutları.....	67
Tablo 3.28. Eğitim Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları.....	68
Tablo 3.29. Meslek Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları.....	69
Tablo 3.30. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları.....	70
Tablo 3.31. Tecrübe Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları.....	72

KISALTMALAR DİZİNİ

Çev. : Çeviren

vd. : Ve Diğerleri

ss. : Sayfa sayısı

ÖNSÖZ

Personel güçlendirme kavramı, günümüze kadar yapılan çalışmalarda genelde performans ve verimlilik gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Üniversitelerde çalışan idari ve akademik personeller işlerin günü gününe yürümesinden sorumludurlar. Bu yüzden bu kurumlarda uygulanacak personel güçlendirme uygulamaları gibi stratejiler, personel arasında yenilikçi kültürün ve davranışın yerleşmesi açısından kilit öneme sahip olabilir.

Bir yükseköğretim kurumunun yenilikçi ve proaktif yapıya sahip olması çağımızın gereklerindedir. Bu çalışmada akademik kurum çalışanlarının yeniliğe destek algılarında personel güçlendirme uygulamalarının etkisi incelenmiş ve sonuçları paylaşılmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken sabrını, bilgisini ve ilgisini benden esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY' e teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince karşılaşmış olduğum birçok sıkıntılı durumda bana destek olan değerli dostlarım Öğr. Gör. Arif DAŞ, Lokman POLAT, Orhan ÇELİKLER ve Mesut SOYALIN'a çok teşekkür ederim.

Çalışmanın araştırma kısmında kullanılmak üzere yürütülen anket uygulamasında yaptıkları katkılardan dolayı başta Sayın Gonca AKSU olmak üzere tüm Erzurum Atatürk Üniversitesi çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum - 2013

Mehmet Cem BÖLEN

GİRİŞ

Rekabet ve değişimin vazgeçilmez olduğu günümüz iş dünyasında, işletmeler değişime ayak uydurabilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek adına yeni arayışlara yönelmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler için insan kaynağının önemi daha iyi anlaşılmaya başlamış ve buna paralel olarak insana verilen önem ve değer artmıştır. Artık işletmelerin sahip olduğu nitelikli işgücü, rekabet avantajını elde etmede ve hızlı değişimi gerçekleştirmekte stratejik bir unsur olarak görülmektedir. Kısacası çalışanlar işletmelerin en önemli varlıkları olmuştur.

Küreselleşme ile ortaya çıkan rekabete ve değişime ayak uydurabilmek adına işletmeler için örgütsel değişimi gerçekleştirmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede insana verilen değer ve önemin artmasına paralel olarak yeni yönetim yaklaşımları ve insan kaynakları uygulamaları geliştirilmektedir. Bu yeni yönetim yaklaşımları kapsamında yer alan uygulamalarından biri de “personel güçlendirme”dir.

Birçok bilim insanı örgütlerin başarıya ulaşabilmesinde sahip olunan işgücü niteliğinin çok önemli olduğunu ve örgütlerin tüm personelin katılımının sağlandığı bir yapıya sahip olması gerektiğini kabul etmektedir. Kısaca personelin yetki ve sorumluluklarını arttırmak olarak açıklanan personel güçlendirme, günümüzde örgütlerin sürekliliklerini koruyabilmeleri veya rekabet avantajını elde edebilmeleri için en önemli araç olarak görülen insan kaynağından maksimum verimin elde edilmesi amacıyla başvurulan stratejiler arasındadır.

1980’li yıllardan itibaren personel güçlendirme kavramı üzerine alanyazında birçok araştırma yapılmış ve bu çalışmaların birçoğunun sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının işletmelerin gelişimine ve değişimine olumlu etkiler yaptığı bilimsel olarak ortaya konmuştur. Ayrıca personel güçlendirmenin işletmelerin gelişimini ve değişimini sağlarken işgörenlerin de memnuniyetini arttırdığı görülmüştür. Bunun yanında personel güçlendirme, rekabet üstünlüğünü elde etmek ve işgören performansını yükseltmek için anahtar bir kavram olarak görülse de sadece kâr veya performans hedefleri için kullanılmamaktadır. Değişimin vazgeçilmez olduğu günümüz iş dünyasında, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve yeni uygulamaların benimsenmesi için de personel güçlendirme

uygulamalarına başvurulmaktadır. Bu da personel güçlendirmenin artık sadece kâr amacı güden kurumlarda uygulanan bir yöntem olmasından öte, tüm örgütlerde uygulanan modern bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmesini sağlamaktadır.

Yönetim anlayışının hızla değiştiği ve örgütlerin yeniden yapılandığı günümüzde, değişen şartlara uyum sağlamanın yollarından biri de yönetimde personel güçlendirme anlayışının benimsenmesidir. Bu sebeple güçlendirme ve güçlendirme ile ilgili çalışmaların sayısı son yıllarda artış göstermiştir.

Bu çalışmada güçlendirme ile akademik kurum çalışanlarının yeniliğe yönelik destek algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Akademik kurumların dağınık ve özerk yapısından dolayı bu kurumlarda çalışanların yeniliğe destek algısının diğer örgüt çalışanlarına göre farklılık gösterebileceği ön görülmüş ve bu yüzden araştırma alanı sadece üniversite çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde personel güçlendirme kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, yararları ve sakıncaları gibi temel noktalara değinilmiştir. Ayrıca Literatür taraması yapılarak personel güçlendirme ile hangi konuların ve uygulamaların ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmış ve araştırmaya yön verecek bilgiler toplanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde yeniliğin tanımı ve çeşitleri konusunda bilgi verilmiştir. Yeniliğin tanımı, çeşitleri, rekabet için önemi ele alındıktan sonra personel güçlendirmenin yeniliğe destek algısı için önemine değinilmiştir. Bölümün sonunda ise personel güçlendirme ve yenilik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı araştırmaların sonuçları paylaşılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi ve güçlendirmenin yenilik algısına etkisini ölçmek amacıyla yapılan anket uygulamasına ait bulgular paylaşılmıştır. Son olarak çalışmanın ilk iki bölümde verilen bilgiler ışığında, uygulanan araştırma ve sonuçlarına yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ORTAYA ÇIKIŞI

Günümüzde personel güçlendirme, yönetim biliminde sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Artan rekabet, çevre koşullarındaki hızlı değişim ve bunlara çabuk tepki verme ihtiyacı sonucu ortaya çıkan bir kavram olan personel güçlendirme zaman içinde belli aşamalardan geçerek bugünkü anlamını kazanmıştır (Erdağ, 2001:27).

Personel güçlendirme kavramının da içinde yer aldığı modern sonrası çağdaş ve güncel yaklaşımların ortaya çıkmasına kadar geçen sürede, örgüt yönetimine ilişkin çok farklı görüş ve teoriler ileri sürülmüştür. Bu kavramı ilk kullananların, Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Nanus (1985), Burke ve Nielsen (1986), Block (1987) ve House (1988) olduğu görülmektedir.

İnsan ögesini önemsemeyen Taylorizmin aksine 1940'lı yıllardan itibaren, işgörenin katılımını teşvik eden ve yönetime katılan işgörenlerin verimliliklerinin daha yüksek ve görev anlayışlarının daha güçlü olduğunu ortaya koyan akademik çalışmalar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yapılan en önemli çalışmalardan birisi Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ileri sürülen İnsan İlişkileri Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde işgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı ileri sürülmüştür (Koçel, 2005: 416). Taylorizmi eleştiren ve personel güçlendirme kavramının oluşmasında önemli bir kırılma noktası olarak görülen bu teori, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin verimlilik üzerine etkisini koyan bulguları içermektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımının da temelini teşkil eden bu çalışmada, işgörenlerin sosyal ve psikolojik özelliklerinin, informal grupların, liderlik tarzının, yönetici tutumlarının verimliliğe etkisi ön plana çıkarılmış ve “insan” unsurunun sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli parçası olduğu ortaya konulmuştur (Demiral, 2008:48).

Modern personel güçlendirme kavramının oluşumuna büyük katkı sağlayan bir başka çalışma da McGregor'un Y teorisidir. Bu teorinin varsayımında, yönetim tarzı danışmacı olarak gösterilmekte, Taylor'un insan unsurunu göz ardı eden ve işçilerin tamamen itaat

etmesine dayalı sıkı kontrol tarzı yerine astları geliştirmeyi hedefleyerek bireyin motive olmasını sağlayacak koşulların oluşturulması vardır (Çelebi, 2009: 4).

McGregor'un Y teorisinin ardından güçlendirme üzerine çeşitli çalışmalar yapılsa da "personel güçlendirme" kavramı literatürde 1980'li yıllara kadar kullanılmamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet ve müşteri talepleri sonucu iş dünyasında yeni yönetim yaklaşımları arayışlarına gidilmiştir (Wilkinson, 1998: 42). Her ne kadar personel güçlendirme ile ilgili bu yıllarda bazı araştırmalar yapılsa da bu dönemde kavramın popülerleşmesi Harrison ve Block'un çalışmaları ile gerçekleşmiştir (Doğan, 2003: 6). Özellikle Block, 1986 yılında "The Empowered Manager" adlı kitabıyla personel güçlendirme kavramının literatüre yerleşmesinde katkıda bulunmuştur (Zencir, 2004: 25-26).

Yine bu yıllarda personel güçlendirme ile ilgili önemli sayılabilecek başka çalışmalar da yapılmış olup, bu çalışmalarda kavram araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. 1988 yılında Conger ve Kanungo çalışanların motivasyon süreçleri ile personel güçlendirme kavramını tanımlamanın gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Doğan 2003:6). Conger ve Kanungo'nun birçok araştırmacıya ilham veren bu çalışmasının ardından Thoman ve Velthouse 1990 yılında "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations" adlı çalışmalarında personel güçlendirmeyi "gücü başkalarına vermek" olarak tanımlamışlardır (Doğan, 2003:7). Thomas ve Velthouse'nin yapmış oldukları bu araştırmalar gücü motivasyon ile ilişkilendirerek personel güçlendirmenin çok önemli bir unsuru olan motivasyonel güçlendirmenin üne kavuşmasına katkıda bulunmuştur.

1980'li yıllarda dillendirilmeye başlanan personel güçlendirme 1990'larda uygulanmaya başlanmıştır (Sanjay, 2001: 1). Hatta 1990'lı yıllarda personel güçlendirme o kadar popülerleşmiştir ki bazı araştırmacılar bu dönemi "güçlendirme çağı" olarak nitelendirmişlerdir.

Personel güçlendirme kavramının popülerleşmesi ile kavram üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. Yaklaşık 30 senedir kamu ve özel sektörde başvurulan bir yönetim uygulaması olan personel güçlendirme, hala üzerinde incelemeler ve geliştirmeler yapılan bir araştırma konusudur.

1.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet örgütleri iç ve dış stratejilerinde yenilik yapmaya itmiştir. Üretimde, finansta, pazarlamada ve birçok örgüt içi kolda 50 yıl önce kullanılan birçok iş modeli günümüzde işverenler veya yöneticiler tarafından kullanılmamakta ve çağ dışı olarak görülmektedir. Çok hızlı değişimin yaşandığı günümüzde artık işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajını ele geçirebilmeleri veya kaybetmemeleri için yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturmaları adeta bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bağlamda da insan kaynakları yönetiminde iş görenlerin kişisel girişimlerini destekleyen, sorumluluk almalarını sağlayan, onlara yetki devrini sağlayan ve kendi kendine karar alıp uygulayabilmelerine olanak veren yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme olarak adlandırılan bu kavram çalışanların kendilerini geliştirmeleri, işletme içinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması, ürün ve hizmet kalitesinin artması konularına önemli derecede etki eder.

Bireyler ve örgütler için çok önemli etkilere sahip bir insan kaynakları yönetim metodu olan “personel güçlendirme” günümüzdeki anlamına ve kapsamına belirli gelişme aşamalarından geçtikten sonra ulaşmıştır. Son yıllarda personel güçlendirme kavramı ile ilgili birçok akademik araştırmanın yapıldığı görülmekle birlikte ilk araştırmalar geçtiğimiz yüzyılın başlarına dayanmaktadır.

1980’li yıllardan itibaren literatürde kullanılmaya başlayan personel güçlendirme kavramı hakkında alan yazında birçok tanımlama yapılmış olup personel güçlendirmeye ilişkin şimdiye kadar yapılan tanımlamalar, bazı açılardan benzerlik gösterse de henüz personel güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamıştır (Wilkinson, 1998:40; Peccei ve Rosenthal, 2001:833).

Literatürde personel güçlendirmeye farklı açıdan bakan ve öne çıkan bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Personel güçlendirme kavramını literatürde ilk kullananlardan olan Conger ve Kanungo, güçlendirme kavramını işgörenlerin motivasyon süreçleri ile tanımlamak gerektiğini ileri sürerek güçlendirmeyi işgörenlerin gayret-performans beklentilerindeki artış olarak tanımlamıştır (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Thomas ve Velthouse, personel güçlendirmeyi üst yönetimin çalışanları kendilerine yaklaştırarak, işi çalışanlar için daha anlamlı hale getirmek ve örgütte birliği sağlamaya yarayan bir yönetim uygulaması olarak nitelendirmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990:667).

Brymer ise personel güçlendirmeyi işgörenin karar verme sürecinden yola çıkarak organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması ve işgörenlerin daha fazla otonomi ve takdir hakkı elde ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Brymer, 1991:59).

Karar verme sürecinden yola çıkarak tanımlama yapan bir başka araştırmacı olan Schermerhorn'a göre personel güçlendirme çalışanların işlerini yaparken kendi kararlarını alabilmelerinde ihtiyaç duydukları gücün yöneticiler tarafından onlara verilmesi sürecidir (Schermerhorn, 1995:51).

Koçel, personel güçlendirmeyi küresel rekabetin ve değişimin ortaya çıkardığı bir yönetim kavramı olarak görüp, yardımlaşma, paylaşma ve takım çalışması yoluyla, kişileri geliştirme ve karar verme yetkilerini artırma süreci olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2004: 414). Koçel'e göre güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi ve genel olarak çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, karar alırken inisiyatiflerini kullanabildikleri, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005: 416).

Personel güçlendirme, çalışanlara örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkânı tanıyan ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Özgen ve Türk, 1997: 77).

Personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir (Randolph, 2000: 95).

Appelbaum ise güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artış talep eden bir vizyon olarak personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır (Appelbaum, 1999: 235-239).

Çuhadar personel güçlendirmeyi tanımlarken örgüt içindeki yararlarına değinerek personel güçlendirmenin, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırarak, işlerin yapılma süresini kısaltan bir yöntem olduğunu belirtmiştir (Çuhadar, 2005:3).

Tüm bu görüşlerden sonra personel güçlendirme bireysel ve örgütsel başarıya ulaşmak için bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, emir-komutaya dayalı uygulamaların azaltılıp örgütteki bireylerin işlerini kendi işleri gibi algılamasına neden olabilecek motivasyon, yaratıcılık ve değişim araçlarının kullanılması ve böylece iş tatmini, bağlılık ve verimliliğin arttırılmasını amaçlayan çabalar olarak tanımlanabilir.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı üzerine yıllardır birçok araştırma ve tanımlama yapılmaktadır. Hatta bazı düşünürler personel güçlendirmeyi, ortak yönlerinin bulunduğu bazı yönetim kavramları ile ilişkilendirerek açıklamayı tercih etmiştir. Ancak bu yaklaşım, güçlendirme ile benzerlik taşıyan kavramlar arasında anlam kargaşasına yol açmaktadır. Personel güçlendirmenin benzerlik gösterdiği ve sıkça karıştırıldığı bu yönetim kavramları yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirmedi. Güçlendirme kavramının bu kavramlardan temel farkı hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının bunlara göre çok daha zor olmasıdır (Koçel, 2005:414). Personel güçlendirmeyi daha iyi anlayabilmek ve uygulamak için bu kavramları iyi özümsemek gerekmektedir.

1.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri ve personel güçlendirme birbirine benzeyen ama temel özellikleri ve süreçleri birbirinden çok farklı yönetim kavramlarıdır. Yetki devri ve personel güçlendirme arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır hatta bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin yaklaşık yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğunu düşünmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). İki kavram derinlenmesine incelendiğinde ise aralarındaki ciddi farklar görülmektedir. Güçlendirmenin bir yetki devri boyutu vardır ancak güçlendirme sadece yetkilendirme değildir (Koçel, 2005: 415). Wells'e göre yetki devri veya yetkilendirme en temel anlamıyla rasyonel veya yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesidir (Wells, 1993:

12). Eren ise yetki devrini hiyerarşide üst noktada bulunan kişilerin sahip oldukları yetkileri daha alt kademelerde bulunan astlara devretmesi olarak tanımlamaktadır (Eren, 1998:301).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen yetki devri, 1950'lerden sonra literatürde kullanılmaya başlanan bir yönetim kavramıdır (Aktaş, 2008: 71). Sahip olunan yetkinin astlara dağıtılması olarak tanımlanan yetki devrinin üç özelliği vardır. Bunlar görevlerin asta devredilmesi, yetki verme hakkının asta devredilmesi ve işin tamamlanması ile ilgili sorumluluğun taşınmasıdır (Genç, 2007: 227). Yetki devrinde, yönetici seçim hakkını kendisi kullanmayıp bu yetkinin bir kısmını kendisi adına kullanması için astına devretmektedir ve sorumluluğu halen devam etmektedir (Saruhan ve Türker, 2003: 824). Bu yüzden yetki devrinde üst yönetici tam olarak haklarından feragat etmez ve yine temel yetkiler üst yöneticidedir.

Personel güçlendirmede ise hem esas hem de anlayış farklıdır. Çünkü yetki devri olayı temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına sahip bir kavramdır. Personel güçlendirme ise, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği veya o işte uzman olduğu anlayışı hakimdir. Dolayısıyla güçlendirme "iş yapanı işin sahibi haline getirme"yi amaçlar (Koçel, 2005: 415).

Güçlendirme kavramı yetki devrine göre çok daha geniş kapsama sahiptir. Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir. Güçlendirme ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişindir (Çuhadar, 2005: 4). Personel güçlendirmede işi yapan kişi uzmandır ve bu kişi üst kademe yöneticilerinden bu işi daha iyi yaptığı kabul edilir.

Personel güçlendirmede işi yapan kişi işin tüm sorumluluğunu üstlenirken, üst kademe yöneticileri kişiye uygun çalışma ortamını sağlamakla yükümlüdür. Yetki devrinde ise yönetici gerekli gördüğü durumlarda devrettiği yetkiyi tekrar geri alabilir ve sorumluluk yöneticiye aittir. Bundan dolayı yetki devredilen kişi, personel güçlendirmedeki gibi işin

sahibi olarak kendisini göremez. Personel güçlendirmenin ise asıl amacı çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamaktır (Genç,2007: 227).

Bu sebeplerden ötürü personel güçlendirme ve yetki devri arasında yakın bir ilişki bulunmasına rağmen amaç ve yöntem olarak derin farklılıklar bulunmaktadır. Yetkilendirme işgörene yetki verme ve belirli konularda seçim hakkı verme ile ilgilidir. Güçlendirme ise işgöreni farklı özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir.

1.2.2. Yönetime Katılım ve Personel Güçlendirme

Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetime katılım ya da katılım, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işyerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (Çöl, 2004: 6). Bir başka tanıma göre ise karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara verilmesidir (Eren, 2000: 381). Bu sebepten ötürü katılım mutlak olmayıp nispidir, yani bir derece meselesidir (Koçel, 2005: 415).

Yönetime katılma üç temel özelliğe sahiptir. Bunlar:

1. Örgütün alt yönetim kademelerinin ve çalışanlarının örgüt yönetimi ve politikası konusundaki kararlara katılmaları,
2. Bu yönetim tarzı ile kararlara katılanların benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
3. Yönetici ve çalışan arasındaki işbirliği ve diyalogun geliştirilerek örgütün yönetsel etkinlik ve gerçekçi ekonomik karar alma olanaklarına kavuşması

Yapılan araştırmalara göre çalışanların büyük bir kısmı örgütsel performansı ve kaliteyi arttırmak için bireysel sorumluluk almak istemektedirler (Özgen ve Türk, 1997: 79). Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, karar kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir süratının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2001: 443–444).

Personel güçlendirmenin bir boyutu da çalışanların yönetime mümkün olduğunca katılmalarını sağlamaktır. Bu anlamda personel güçlendirmede atılacak adımlarından bir tanesi, yönetime katılma anlayışının örgütlerde benimsenmesidir (Demiral, 2008:17). Yönetime katılma ile en alt hiyerarşik düzeye kadar bilgi ve yetki paylaşılır, ödüllendirme

ve kâr paylaşımı sayesinde hedefe içten bağlılık oluşmaktadır (Churin, 2006: 42). Çalışanların, işletmede karar verme sürecine katılmaları onların motivasyonlarını ve işletmeye bakışını olumlu yönde etkiler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Bu bilgilerden yola çıkarak yönetime katılmanın personel güçlendirme uygulamalarının ön şartlarından biri olduğu söylenebilir. Personel güçlendirmenin olmadığı bir katılım anlayışı, yetki devrinde olduğu gibi üst yönetimin iznine bağlıdır ve yönetici (veya işveren) ihtiyaç duyduğunda çalışanı çağırır ve görüşlerini aldıktan sonra katılım biter. Oysaki Personel güçlendirme uygulamalarında kararlara katılım her zaman söz konusudur ve çalışanlar kendi kararlarını alabilmektedir (Çöl, 2004: 6-7). Dolayısıyla güçlendirme katılımdan çok daha geniştir ve katılım tek başına güçlendirme anlamına gelmemektedir.

1.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile arasında yakın bir ilişki bulunan başka bir kavram da motivasyondur. Motivasyon, diğer adıyla güdülemenin literatürde birçok farklı tanımı mevcuttur. Bu tanımlamalar incelendiğinde motivasyonun, en basit haliyle bireylerin nasıl ve neden böyle davrandıklarına cevap arayan bir olgu olduğu söylenebilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 98). Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Genç, 2011: 256).

Motivasyon kavramı, personel güçlendirme ile yakından ilgili olmasına rağmen bazı önemli farklılıklara sahiptir. Motivasyonun temelinde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır. Kısacası motivasyonun bakış açısı “komuta ve kontroldür”. Personel güçlendirmede ise kapsam daha geniştir ve bakış açısı personel yönetiminden çok “insan kaynakları yönetimi”dir (Koçel, 2005:416). Personel güçlendirme kavramında kontrol çalışandır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır (Çuhadar, 2005: 4). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, güçlendirme motivasyondan daha geniş kapsamlıdır ve motivasyonu sağlama veya arttırma konusunda kullanılan bir yöntemdir. Öte yandan motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir iş gören profili vardır. Hâlbuki güçlendirme kavramında kontrol iş görendedir ve işletmenin asıl amacı isinde başarılı

olabilmesi için iş görenin kendisini yetiştirme ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir.

Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001:349). Motivasyonda ise gelir, terfi, kişisel güç kazanma gibi çeşitli özendirme araçları kullanılır. Yani bir anlamda personel güçlendirmede kişisel özellikler ve meziyetler ön plana çıkarken, motivasyonda ise zaafardan yararlanma söz konusu olabilmektedir.

1.2.4. İş Zenginleştirme ve Personeli Güçlendirme

İş zenginleştirme kavramı ilk olarak F. Herzberg tarafından işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamı koşullarının daha cazip hale getirilmesi olarak ifade edilmiştir (Bolat,2003:208; Çavuş, 2006:78). Daha açık bir ifadeyle iş zenginleştirme, yapılan işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale gelmesi için girişilen çabalardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:172). İş zenginleştirme yaklaşımı 1960'lı yıllardan itibaren yönetim uygulamalarında geniş bir yer edinmiş ve işçilere kararlara katılma ve son ürün için gerekli işlemlerin birçoğuna katkıda bulunma olanağı sağlayarak tatminlerini arttırmayı ve onları motive etmeyi amaçlamıştır. Bu yaklaşım, işyerlerinde demokratik ve katılımcı anlayışın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Churin, 2006:37).

İş zenginleştirme yöntemi personel güçlendirme uygulamalarında sıklıkla yer almaktadır. İş zenginleştirme yöntemini kullanan bir yönetici, çalışanların yaptığı işi etkilemesini ve fark yarattığına inanmasını sağlayacaktır. Bu yolla kişi mevcut yeteneklerini geliştirir ve işini yaparken seçeceği yöntem konusunda da tercih hakkını kullanabilmektedir. İş zenginleştirmenin bir başka faydası da işin içeriğini değiştirerek çalışanların başarısını sağlamaktır (Doğan, 2003:184). Bazen iş görenin aynı işi yapmaktan dolayı motivasyonu azalır ve verimliliği düşebilir. İş zenginleştirme ile bu problem ortadan kaldırılabilir.

Personel güçlendirme ile iş zenginleştirme arasında yakın bir ilişki olmasına rağmen bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan biri güçlendirme ve zenginleştirmenin odaklandığı noktalardır. Güçlendirme, iş görenlerin sağlanan koşulları

bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır (Çavuş, 2006:79). Diğer bir fark ise iş zenginleştirmenin personel güçlendirmenin aksine ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almamasıdır (Bolat, 2003: 211).

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme amaç ve yöntem yönünden de birbirinden ayrılmaktadır. İş zenginleştirme ile amaçlanan işin içeriğini değiştirerek çalışanın başarısını arttırmak iken, güçlendirmede amaç çalışanlara yetki vererek değerini bilmedikleri ya da farkında olmadıkları yeteneklerini işte kullanabilmelerini sağlamaktır (Doğan, 2003:184). Günümüzde iş zenginleştirme bir anlamda personel güçlendirmenin zorunlu bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan ötürü personel güçlendirmenin iş zenginleştirmeden çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler işletme yöneticilerini önemli sorunlarla karşı karşıya getirmiştir. Bu sorunların en önemlilerinden biri de işletmenin, değişen çevre koşullarına ve müşteri taleplerine aynı hızda cevap verebilme yeteneğidir. Bu yetenek ancak merkezi karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, çalışanların müşterilerin beklenti ve isteklerine en kısa sürede cevap verebilecek hale gelmesini sağlayarak geliştirilebilir. Bu sebeple, işgücünün, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, karar ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle donatılması personel güçlendirme uygulamaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline getirmiştir (Aktaş,2006:53). Honold bir makalesinde başarılı olmak için her organizasyonun kendi bünyesinde personel güçlendirmeyi tanımlaması ve uygulaması gerektiğinden bahsetmiş ve personel güçlendirmenin örgütün kültürüne ve ihtiyaçlarına yönelik olma zorunluluğunu vurgulamıştır (Honold, 1997:202).

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca sebepler şunlardır (Koçel, 2004:417):

1. Artan rekabet ve bunun sonucunda müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması

2. Personel eğitim düzeyinin ve beklentilerinin yükselen personel sayısı
3. Bilgi teknolojileri yaşanan gelişmeler
4. Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması
5. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi
6. Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
7. Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması

Güçlendirme iş dünyasındaki ulusal ve uluslararası tehditlere karşı çok etkili olan bir silahtır (Menon, 2001:154). Örgütlerde yaygın olarak kullanılması 1990'lı yıllardan itibaren başlamıştır. Özellikle çalışanların eğitim ve kültür seviyesinin yükselmesi, merkeziyetçi ve sıkı hiyerarşinin egemen olduğu yönetim tarzından duyulan memnuniyetsizliği arttırmıştır. Günümüzde çalışanlar pasif ve bağımlı işgörenler olmak yerine kararlara katılan, kendini geliştiren, yetki ve sorumluluk üstlenen aktif bireyler olmak istemektedirler. Bu da personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanlar tarafından talep edilmesine yol açmaktadır.

Güçlendirme uygulamaları ile personelin mevcut potansiyeli ortaya çıkarılır. Personelin sahip olduğu bilgi ve beceri açığa çıkarılarak örgüt yararına kullanılır. Yöneticiler personeli güçlendirdiklerinde kendi iş yüklerini azaltmanın yanı sıra personelin de beklentilerini karşılamış olurlar. Bu sayede örgütün performansına önemli katkılar sağlanmış olur. Kısacası personel güçlendirme, sadece artan rekabet sonucu ortaya çıkan bir kavram olmayıp örgüt içinde birçok sebepten dolayı uygulanan bir yöntemdir.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME TEORİLERİ

Son zamanlarda personel güçlendirme konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda büyük bir artış gözlenmiş olup, personel güçlendirmenin yönetsel ve örgütsel verimlilik için gerekli bir yöntem olduğu ileri sürülmüştür (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Bu yüzden personel güçlendirme kavramına ilgi gün geçtikçe artmaktadır.

Literatürde personel güçlendirme ile ilgili birçok farklı tanım ve görüş bulunmakla birlikte, bunların iki ana yaklaşıma dayandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi iş yerinde personeli güçlendirici yapısal faktörleri göz önüne alan Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi'ne, ikinci yaklaşım ise Spreitzer tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Modeli'ne dayanmaktadır.

1.4.1. Kanter'in Yapısal Güçlendirme Teorisi

Kanter'e göre fırsatlar, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, "yapısal güçlendirmenin altı unsuru"nu oluşturmaktadır. Çalışanlar bu güç ve fırsat yapılarına erişemedikleri zaman, güçsüzlük hissi yaşarlar. Kendilerini engellenmiş ve umutsuz hissederler (Lashinger vd. 2010:5-6). Yapısal Güçlendirme Teorisi'ne göre üst yönetim bu altı unsuru teminini sağlayarak "güçlendirmeyi" gerçekleştirebilir.

Kanter (1993) tarafından öne sürülen bu teoriye göre örgütler, çalışanları güçlendirmek için fırsat yapısı ve güç yapısı olmak üzere iki temel "güçlendirme yapısına" sahip olmalıdırlar (O'Brien, 2010:14; Vacharakiat, 2008:19). Fırsat yapısı, bireylere örgüt içinde ilerleme ve bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları ile ilgilidir (Laschinger vd., 2010:5). Güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirmelerine olanak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler, işi yapmak için gerekli bilgiye, desteğe ve kaynaklara ulaşmayı kapsar (Laschinger vd., 2010:5; O'Brien, 2010:14-15).

Yapısal Güçlendirme Teorisi yönetimin görev ve sorumluluklarını, etkin bir güçlendirme için neler yapması gerektiğini ayrıca güçlendirmenin önündeki engelleri nasıl ortadan kaldıracağını açıklamaya çalışmaktadır (Bolat,2003:201). Bu bağlamda yapısal güçlendirmenin odaklandığı nokta üstün astına "güç" vermesi olarak görülmektedir. Kanter'e göre, örgüt yönetimi etkili çalışmayı sağlayacak uygun koşulları yaratmak ile sorumludur. Yönetim çalışanlara, işlerini anlamlı bir şekilde başarabilmeleri ve yeteneklerini azami düzeye çıkarmaları için bilgi, kaynak ve destek gibi "güç araçlarını" sağlamalı ve onları güçlendirmelidir (Laschinger vd., 2001:261; 2010:5).

Özetle bu teorinin odak noktası çalışanlara çalışma ortamındaki güçlendirici koşulların yönetim tarafından sunulmasıdır. Güçlendirme uygulamalarında fırsatlar, bilgi,

kaynaklar ve destek gibi unsurların bulunması gerektiğinden, yapısal güçlendirme bunların çalışanlara sunulmasına odaklanır.

1.4.2. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli

Birçok araştırmacı personel güçlendirmeyi sadece yönetsel yönden incelemiş ve araştırmalarını bu bakış açısına göre gerçekleştirmiştir. Fakat bu bakış açısı birçok eksikliği barındırmakta olup bu eksikliklerden en önemlisi güçlendirilen işgörenlerin durumu, güçlendirme çabalarını nasıl algıladıkları göz ardı etmesidir (Conger ve Kanungo, 1988:471).

Personel güçlendirme ile ilgili ilk çalışmalar Tomas ve Velthouse (1990) ile Conger ve Kanungo (1988) tarafından yapılmıştır. Bu yazarlar, çalışanlar tarafından algılanan güçlendirmeye psikolojik açıdan bakmışlar ve personel güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkarmışlardır.

Kanter'in yapısal güçlendirme teorisi, çalışma ortamındaki güçlendirici koşulların varlığına ya da yokluğuna ilişkin çalışanların algılamalarına yoğunlaşmıştır. Spreitzer ise Kanter'in çalışmasını bir adım ileri götürerek psikolojik güçlendirmenin temellerini atmış ve çalışanların yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ve anlamlandırdıklarını ortaya koymuştur (Tolay vd., 2012:451;Laschinger vd., 2004:528-529).

Literatürde psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde dört boyutu içeren bir psikolojik olgu olduğu belirtilmiştir (Spreitzer, 1995:1443; Baruch,1998:84). Aşağıda bu dört boyut incelenmektedir:

Anlam: Anlam, çalışanın yaptığı işin kendisi için taşıdığı değerdir. Başka bir ifadeyle bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Anlam, kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluk derecesini göstermektedir. Anlamlılığın düşük olduğu işlerde ayrılık veya tatminsizlik sorunları ortaya çıkmaktadır (Thomas ve Velthouse,1990:668-673; Spreitzer,1995:1443).

Yeterlilik: Bireylerin işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güvendir (Spreitzer, 1995: 1443). İşgörenler sahip oldukları yetkinliklerinden emin oldukları ölçüde yeteneklerini kullanacakları faaliyetlere girmeye

istekli olacaklardır (Emet, 2006:11). Yetkinliklerine güvenmeyenler ise aksine kendilerini geliştirebilecek imkanlardan daima kaçınma eğilimi içerisinde olacaklardır. Yetkinliklerine inananlar başarısız olduklarında bunu yeterince çaba sarf etmemelerine bağlarken, yetkinliklerine güvenmeyenler başarısızlıklarını yetenek eksikliğine bağlarlar (Bolat,2003:204).

Özerklik: Bireyin işini yaparken sergileyeceği tavırlar, atacağı adımlar, izleyeceği yöntemler hakkında kendi seçimini yapması ve özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995:1443; Lau, 2010:30). Özerklik boyutu çalışanların özgüven kazanması ve işlerini benimsemeleri açısından çok önemlidir.

Etki: Çalışanların stratejik, yönetsel ya da operasyonel örgütsel sonuçlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip olduğunu hissetme düzeyini yansıtır (Spreitzer,1995:1443). Etki, bir görevin tamamlanmasında bireyin davranışının ya da o işi yapış tarzının ne ölçüde farklılık yarattığını ortaya koyar (Thomas ve Velthouse,1990:672). Eğer işgören kontrolün kendisinde olduğunu hissederse iş çıktılarını kendi bilgi, beceri ve yetenekleri ile etkileyebileceğini düşünür ve bu yönde harekete geçer. Fakat aksine kontrolün kendisinde olmadığına dair bir algıya sahipse bu durumda çıktıları etkileme şansının olmadığını düşünecektir (Bolat,2003:205).

Thomas ve Velthouse personel güçlendirmeyi “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu” biçiminde tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995:1443; Hu ve Leung, 2003:368). Dolayısıyla, bu dört boyuttan herhangi biri eksik kalırsa psikolojik güçlendirme tam olarak sağlanamaz.

Thomas ve Velthouse’ın ardından psikolojik güçlendirme modeline katkı yapan bir diğer araştırmacı Spreitzer’dir. Spreitzer, psikolojik güçlendirmeyi örgütteki güçlendirme müdahalelerinin başarılı olması için çalışanlar tarafından tecrübe edilmesi gereken psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (DeCicco vd., 2006:51; Kluska vd., 2004:116). Spreitzer (1995) bir çalışmada, örgütte stratejik düzeyde bilgiye ve çalıştığı birimin performansı ile ilgili verilere erişebildiğini düşünen yöneticilerin, psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissettiklerini ileri sürmüştür.

Özetle personel güçlendirmenin iki ayağının olduğu görülmektedir. Bunlardan biri yapısal diğeri ise psikolojiktir. Güçlendirmenin sadece yapısal boyutlar dikkate alınarak uygulanması, işgörenlerin algulamalarını dikkate almamaya yol açacaktır. Ya da sadece psikolojik açıdan ele alınması güçlendirmenin işgörenlerin gerçek anlamda güçlendirilmemesine yol açabilir (Bolat,2003:205). Dolayısıyla personel güçlendirmenin tam olarak anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için bu iki boyutun bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Güçlendirmenin uygulandığı örgütler geleneksel örgütlerden farklı özelliklere sahiptir. Tablo 1.1’de güçlendirilme uygulamalarının başarılı şekilde uygulandığı örgütlerin geleneksel örgütlerden farklarını özet şeklinde aşağıdaki tabloda gösterebiliriz.

Tablo 1.1. Personel Güçlendirilen/Güçlendirilmeyen Örgütlerin Karşılaştırılması

Personelin Güçlendirildiği Örgüt Yapısı	Personelin güçlendirilmediği Örgüt yapısı
Bireyler ve takımlar örgüt amaçlarına odaklanmaktadırlar.	Bireyler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır
Problemler ve hatalar açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	Problemler ve hatalar gizlenmekte ya da görmezden gelinmektedir.
Müşterilerin ve örgütün sorunlarına ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri uygulanmaktadır.	Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır.
Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda alınmaktadır.	Kararlar büyük ölçüde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmakta, çalışanların fikirlerine fazla önem verilmemektedir.
Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler açıkça belirlenmektedir.	Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmemektedir.
Geribildirim düzenli olarak yapılmaktadır.	Geribildirimden kaçınılmaktadır.
Çalışanlar işlerine bağlıdır.	Çalışanlar işlerine karşı kayıtsız kalmaktadır.
Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır.	Bireyler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınılmaktadır.
Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır	Kötü performans önemsizlenmemektedir
Çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.	Atalet ve düş kırıklıkları örgütte karşılaşılan temel problemlerdir.

Kaynak: Doğan, Selen, Demiral, Özge; (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve

Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss. 47-80.

Yukarıdaki tablodan hareketle personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerin daha esnek, hatalara toleranslı, yenilikçi ve çalışanları daha değerli gören bir yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Çalışanlardan geri bildirim alınması ve ulaşmak istenen hedeflerin açıkça belirlenmesi günümüzde başarıya ulaşmayı kolaylaştıran faktörlerdir. Personel güçlendirmenin temelini oluşturan bu faktörler sayesinde, güçlendirmenin

uygulandığı örgütler, güçlendirme uygulamalarına yer verilemeyen örgütlere göre daha kolay başarıya ulaşırlar.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNKOŞULLARI

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması bazı koşullara bağlıdır. Wilkinson'a göre personel güçlendirmede 5 önemli nokta çok önemlidir. Bunlar bilgi ve enformasyon paylaşımı, görev özerkliği, yukarıya doğru problem çözümü, tutumsal biçimlendirme ve kendi kendini yönetmedir. Wilkinson bu 5 unsurun başarılı personel güçlendirme uygulamalarında sağlandığını öne sürmüştür (Wilkinson,1998 :46-47) . Moore, Hopkins ve Hopkins (1998: 134-135), personeli güçlendirme için üç unsurun önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar yetki, enformasyon ve kaynaklardır Bu belirtilen hususların bir örgütte sağlanması ise yönetimin tutumuna ve o örgütün iklimine bağlıdır. Örgüt iklimi, personel güçlendirmenin uygulanmasında son derece önemlidir (Aktaş, 2006:65).

Personel güçlendirmenin uygulanması için gereken konular genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Güçlendirme süreci, birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla ortak gücün inşasını, geliştirilmesini amaçlar. Bunun sağlanması için de birinci koşul güvendir. Yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güvenin sağlanması personel güçlendirme süreci için vazgeçilmez bir unsurdur (Çavuş, 2006:53).
2. Katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi gerekir. Katılımcı yönetim sayesinde çalışanların verimlilikleri ve motivasyonları artacaktır (Arda, 2006:22).
3. Çalışanları eğitmek ve geliştirmek personel güçlendirme sürecinin önemli ayaklarından biridir (Gülcan, 2006:239). Eğitilen çalışan, kendini değerli hisseder ve motivasyonu artar.
4. Bilgi paylaşımını mümkün kılarak şirketin amaçlarını ve vizyonunu çalışanlara benimsetmek personel güçlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için çok önemlidir (Wilkinson, 1998:47).
5. Merkeziyetçiliğin ağır bastığı örgütlerde kaynak kullanımının kontrolü de üst yönetimdedir. Bu da çalışanların etkin şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları

- kaynakların temininde engel oluşturabilir. Kaynak temininde karşılaşılabilecek problemler personelin verimliliğinin düşmesine sebep olabilir (Aktaş, 2006:70).
6. Personel güçlendirme süreci sabır gerektirir ve değerlendirme yapılırken dikkatli olunmalıdır (Russ, 1995:29).
 7. Güçlendirme sürecinden önce, güçlendirilecek personel ile ilgili bilgi toplanmalıdır. Çalışanların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. (Yüksel ve Erkutlu,2003:136)
 8. Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde yöneticiler etkin bir rol oynar. Astlarının kendini geliştirmesinden memnun kalan, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen ve emir-denetleme yerine çalışanlara gelişimleri konusunda rehberlik eden, onları yönlendiren yöneticiler personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesine önyak olurlar(Yüksel ve Erkutlu,2003:136).
 9. Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi pekiştirici bir rol oynar. Bu yüzden örgütlerde adaletli bir ödüllendirme sistemi olmalıdır. Fakat bu sistem adaletli bir şekilde yürütülmelidir. Çünkü ancak adaletli bir ödüllendirme sistemi çalışanlar tarafından kabul görür ve amacına ulaşır (Aktaş, 2006:70).

Özetle personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasında birçok faktör etkilidir. Başarılı bir personel güçlendirme politikası için bu faktörlerin hepsi bir arada uygulaması kesin olarak gerekmez de birçoğuna yer verilmelidir.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR

Personel güçlendirme uygulamalarında çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Bu engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları işletmenin bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirmede karşılaşılan başlıca engeller şunlardır (Doğan, 2003: 83-84):

1. Bazen işletmelerde personel güçlendirmenin amaçları ile örgütün kültürü uyumlayabilir. Bu kültürler çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya çalışanlar bir şeyler yapmak istediklerinde cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir.

2. Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi ile uyuşmayabilir. Bu tip kültürlerin hiyerarşik yapıya odaklanması personel güçlendirme anlayışı ile ters düşmektedir.
3. Yöneticiler yetki devrinde buldukları astlarının hatalarından dolayı cezalandırılmaktan çekinebilirler. Bu yüzden personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan yetki devrinden kaçınabilirler.
4. Bazen çalışanlar risk almaktan ve hata yapmaktan korktukları için güçlendirmeden kaçınabilirler. Çalışanlar müşteri tatmini veya işletme lehine bir durum risk alıp hata yaptıklarında cezalandırılmayacaklarını veya işten çıkarılmayacaklarını bilmek isterler. Aksi takdirde güçlendirme uygulamalarında isteksiz davranabilirler.
5. Personel güçlendirme uygulamasında görev alan yönetici veya yöneticilerin kişilik özellikleri de başarılı bir uygulama için engel teşkil edebilir. Personel güçlendirmenin önemini anlayamayan veya elindeki gücü kaybetme korkusu duyan üst yönetim personel güçlendirmeye gerekli desteği vermeyebilir.
6. Örgüt içinde iyi bir bilgi sistemi olmadığı takdirde güçlendirilmiş çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiyi temin etmekte zorlanabilirler (Yüksel ve Erkutlu,2003:138)
7. Yetkilendirme yaratıcı olmalı ve organizasyonun yaşam sürecinde her bir işgörene fırsat sağlamalıdır. Yöneticiler, örgütün yetkilendirme sürecinin başarılı kılınması noktasındaki fırsatlara dikkat etmelidir. Takım veya bölüm liderleri yetkilendirme sürecinde göz ardı edilmemelidir (Genç,2007:225).
8. Güçlendirme sürecinde yöneticinin gerçekleştirdiği uygulamaların işgörenler tarafından yetersiz bulunması personel güçlendirme uygulamalarını olumsuz etkileyebilir (Pelit, 2011:213).
9. İşgörenin isteğine ve bu gücü kullanabilecek yeterlilikte olup olmadığına bakılmaksızın güç verilmeye çalışılması da personel güçlendirme uygulamalarında başarısızlığa neden olabilir (D'annunzio ve McAndrew, 1999; 258-279).

Koçel'e göre güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorunda güçlendirmenin tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Konuya daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşıldığında; işletmelerin bazı özelliklerinin

personel güçlendirmenin uygulanmasını sınırlayabildiği görülür. Bu özellikler şunlardır (Koçel, 2005: 424):

1. Düşük maliyet stratejisinin benimsenmesi
2. Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması
3. İşletmenin dış çevresinin durgun olması
4. Basit ve rutin teknolojilerin kullanılması
5. Çalışanların kendilerini geliştirme ve eğitim alma isteklerinin düşük olması

Personel güçlendirme uygulamalarında sıkça karşılaşılan bu problemlerin çoğu çözülebilecek nitelikte olup, modern bir yönetim tekniği olan personel güçlendirmenin uygulanmasında aşılmaz engeller olarak görülmemelidir.

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Personel güçlendirme uygulamalarının örgütler için birçok yararı bulunmaktadır. Başlıca yararlar şunlardır (Genç, 2007:221-222):

1. Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecindeki kısalma sayesinde değişen dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlanabilir.
2. Güçlendirme uygulamalarında bilgi paylaşımı önemlidir. Bilgi paylaşımı sayesinde çalışan önemli olduğunu hisseder ve motivasyonu artar. Yeterli bilgi sahibi olmayan çalışanın motivasyonu ve verimi düşer.
3. Personel güçlendirme uygulamalarındaki yetkilendirme sayesinde, işgörende oto kontrol yeteneği gelişir ve işgören kendi performansını ölçebilir. Bunun yanında yetkilendirilmiş çalışanın örgütsel hedeflere daha kolay yöneldiği görülmektedir.
4. Yetkilendirme ile sağlanan bir başka yarar çalışanların rol tanımlarıyla ilgili kaygı ve streslerinin azalmasıdır. Bu sayede örgütsel güven sağlanır ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların performansı yükselir.
5. Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından olan katılımcı yönetim anlayışı ile daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlanabilmektedir.

6. Personel güçlendirme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları artar ve bu da düşük personel devir oranının yakalanmasına neden olur.
7. Personel güçlendirme ile çalışanların kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Bu sayede yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve stresle kaygının azaldığı, artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Konuya yönetim açısından bakıldığında ise yöneticilerin ise daha az işi daha etkin yapmaları ve daha stratejik konulara yönelmelerinin mümkün olduğu görülmektedir (Ataman, 2001: 347).

Özetle güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur.

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SAKINCALARI

Personel güçlendirme uygulamaları günümüzde işletmeler tarafından tercih edilen ve birçok yararı olan uygulamalar olsa da literatürde bu uygulamalara yönelik eleştiriler de mevcuttur. Bu eleştirilerin bazıları şunlardır (Marshall, 2006:39; Doğan, 2003: 97-117; Çavuş, 2006:68):

1. Güçlendirme gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engelleyebilir. Bazı işgörenler diğerlerine göre daha bilgili ve yeteneklidirler. Güçlendirme uygulamalarında gücün alt kademelere aktarılması sebebiyle bu bilgili ve yetenekli kişilerin, kararları ve sorumlulukları daha az güçlü kişilere bırakmaya mecbur edilmektedirler. Bu da işletmedeki işgören güç potansiyelinin etkin kullanılamamasına yol açmaktadır.
2. Birçok personel, personel güçlendirme uygulamaları ile üzerlerine daha fazla sorumluluk ve iş yükü bindiğine inanır. Bu kişiler yöneticilerin risk almamak için bu stratejiyi kullandıklarını düşünür ve bunu kendilerine yük getiren bir anlayış olarak kabul ederler. Bu da onların personel güçlendirme uygulamalarına soğuk bakmalarına ve bu uygulamaları hayata geçirirken isteksiz davranmalarına yol açar.
3. Personel güçlendirme uygulamaları her örgüt için uygun olmayabilir. Bunun sebebi örgüt kültürünün farklılık göstermesidir. Bazı örgüt kültürlerinde personel

güçlendirme uygulamaları çatışmalara yol açabilir ve kabul görmeyebilir. Değişime ihtiyaç duyan ve işgörenlerin bu uygulamaları hayata geçirmekte istekli oldukları örgütlerde personel güçlendirme başarılı olabilir.

4. Personel güçlendirme uygulamaları sonucu, güçlendirilen personel örgütteki kuralları ihlal etmeye başlayabilir ve bu durum uzun dönemde ciddi problemlere yol açabilir.
5. Personel güçlendirme sonucu diğer çalışanlar arasında güçlendirilen personelin bunu hak etmediği düşüncesi oluşabilir. Çalışanların güçlendirmede üst yönetimin adil davranmadığı düşüncesine kapılması örgüt içinde çatışmalara yol açabilir ve örgütün işleyişinde bir takım bozulmalar meydana gelebilir.
6. Personel güçlendirmeye getirilen bir başka eleştiri de risk düzeyi yüksek işletmelerde uygulanmasının doğru olmadığı yönündedir. Bu görüşe göre personel güçlendirme uygulamaları bir risktir ve risk düzeyi yüksek işletmelerde büyük sorunlara yol açabilir.

Personel güçlendirme uygulamalarına yapılan eleştirilerin bir kısmı özellikle maliyet konusunda yoğunlaşmıştır. Personel güçlendirmenin örgütlerde ortaya çıkardığı maliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Doğan, 2006:166-171):

- Zaman alıcı olması,
- Personel seçimi ve eğitiminde katlanılacak ilave,
- Personel güçlendirmenin bütüncül bir program olarak uygulanmasının getireceği maliyetler,
- Yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasının getireceği maliyetler,
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetlerdir.

Sonuç olarak bazı örgütlerde personel güçlendirmenin kazançları bazı örgütler için maliyetlerine ve sakıncalarına oranla çok daha fazla olduğu için tercih edilirken, bazı örgütlerde bu maliyet ve sakıncalar personel güçlendirme uygulamalarına geçilmesine engel olmaktadır. Bu sebeple personel güçlendirme uygulamalarına geçilmeden önce maliyet ve sakıncalarıyla personel güçlendirmenin getireceği kazançlar karşılaştırılmalı ve buna göre uygulamaya geçmenin uygun olup olmadığı konusunda bir karara varılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI

2.1. YENİLİK KAVRAMI

Küreselleşmenin giderek etkisini arttırdığı günümüzde ekonomik ve ticari faaliyetlerin niteliği değişmekte ve her geçen gün daha karmaşık hale gelmektedir. Artık rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler küresel bir vizyona ve stratejiye sahip olmalıdır. Bu yüzden işletmelerin bölgelerinin en iyisi olmaları değil, dünyanın en iyileri arasına gerekmektedir. Dünyanın en iyi işletmelerinin ortak özelliklerinden biri de pazara sürekli yeni ürün ve hizmet sunan işletmeler olmalarıdır. Yenilik ve değişimi bir yaşam tarzı olarak benimseyen bu işletmeler için, yenilik rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biri yenilikçi olmaktır.

Bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin daha önceki dönemlere nazaran görülmemiş boyutlara ulaşması sonucunda değişim ve yenilik yönetimi işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabetin bu kadar yoğunlaştığı ve müşteri beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda birçok araştırmacıya göre değişimlerle başa çıkabilmenin yolu yaratıcı düşünceler bulmak ve bunları yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmekten geçmektedir (2007, İşcan ve Karabey:180). Bu sebeple günümüzde başarılı şirketlerin çoğu yenilik yapmaya ve yenilik yönetimine çok büyük önem vermektedirler.

Latince’de yenilenme ve değiştirme anlamına gelen “innovore” kelimesinden türetilmiş bir kavram olan yenilik ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlamaları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurlara ağırlık verdikleri anlaşılmaktadır. Drucker yeniliği “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırmak olarak tanımlamıştır” (Drucker, 2001: 21). Kanter ise yeniliği bir süreç olarak ele almış, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması olarak tanımlamıştır (Kanter, 1983: 20).

Bir başka tanıma göre ise yenilik işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 125).

Marangoz yeniliği bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya geçilmesine kadar kapsamış olduğu araştırma, geliştirme ve üretim çalışmalarının tümünü kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Marangoz, 2011: 42).

Yeniliğin ticari boyutu göz önünde bulundurularak yapılan bir tanıma göre bir fikrin veya bilginin pazara sunulması veya satışları artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluyla kârı artırarak ticarileştirilmesi ve uygulanması “yenilik” olarak ifade edilir (Naktiyok, 2007:213).

Bazı yazarlar yeniliği tanımlarken bunun yaratıcılıktan farkına vurgu yapmışlardır. Barker, “Yenilikçiliğin Simyası” adlı kitabında yeniliği bir süreç olarak tanımlarken yaratıcılığı bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan doğal yetenekler toplamı olarak görmüştür. Barker’a göre yaratıcılık yenilik getiren bir faaliyettir; yenilik ise yaratıcılığın görünen somut ve cisimsel sonucudur (Barker, 2001: 22-23).

2.2. ÖRGÜTLERDE YENİLİĞİN ÖNEMİ VE YARARLARI

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin temel şartlarından biri olan rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için sahip olunması gereken nitelikler yıllar içinde sürekli değişim göstermiştir. Taylorizm’in egemen olduğu yıllardan 1960’lara kadar en önemli konu üretim miktarının nasıl arttırılacağına yollarını aramak iken 1970’lerden sonra bu konu yerini arzın talebi geçmesi ve küreselleşmenin etkisinin artması ile bu maliyet ve fiyat politikalarına bırakmıştır. Fiyat ve maliyet konularında yaşanan rekabet 1980’lerden sonra kalite konusuna da sıçramış ve işletmeler düşük maliyetli hizmet ve ürün sunmanın yanı sıra kaliteyi de bir kriter olarak göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. 1990’lara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği artmıştır. 2000’lerde ise hızlanan küreselleşme sonucu artık piyasalarda mevcut olmayan ürün neredeyse bulunmamakta, müşterilerin ürün ve hizmetlere erişimi her geçen gün kolaylaşmakta ve üretilen ürün ve hizmetlerin geçmişte sadece birkaç benzeri satılırken şimdi her şey birbirine hızla benzemektedir (Efetürk ve Peker, 2010: 40).

Her ne kadar başarıya ulaşmanın için kesin kriterleri olmamakla birlikte, pazarlarda hiperrekabetin hakim olduğu, birbirine benzeyen, standart mal ve hizmetlerin cazibesini yitirdiği ve tüketici taleplerinin çok hızlı değiştiği günümüzde yeniliğe önem vererek fırsatlardan yararlanabilen, yeni müşteri kazanan veya varolan müşterilerini kaybetmeyerek bağlılıklarını arttıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajını elde eden işletmelerin rakiplerine oranla daha kolay başarıya ulaştıkları görülmektedir (Naktiyok, 2007: 212). Rekabet avantajını sağlamanın yegane yolu fırsatları değerlendirmektir. Drucker, yenilikçiliği her türlü girişimin temel kaynağı olarak görerek günümüzde yaşanan hızlı değişimler sonucu ortaya çıkan yenilikçi fırsatların temel kaynaklarını şu şekilde sıralamaktadır (Drucker, 1985: 39):

- Beklenmedik gelişmeler veya önceden görülemeyen başarı ve başarısızlıklar beklemeyen fırsatları doğurur.
- Uyumsuzluk yenilik için fırsat oluşturabilir. Pazarın veya sürecin devamlı sorgulanması uyumsuzlukları farkındalığını arttırmakta ve yenilik noktalarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Var olan süreci geliştirmek veya öncekinin yerine yeni tasarlanmış bir süreç koymak, yenilik geliştirmektir.
- Sektörde veya pazar yapısında meydana gelen değişimler yeni fırsatların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Nüfus yapısındaki değişimler (kadın-erkek oranı gibi) yeni fırsatlar ortaya çıkabilir.
- Toplumdaki algı değişiklikleri yeni fırsatların ortaya çıkmasını zemin hazırlayabilir. Toplumun ruh halindeki değişimler veya yeni fikir dalgaları fırsatları doğurabilir.
- Bilimsel veya toplumsal gelişmeler, ortaya çıkan yeni bilgiler çeşitli fırsatlar doğurabilir.

Ürün ve hizmet süreçlerinde ortaya çıkan yenilikler geçmişten günümüze kadar ekonomik yapıyı değiştiren ve rekabet ortamını şekillendiren en önemli unsurlardandır. Yüksek rekabetin olduğu pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmede, kar paylarını ve gelir akışlarını arttırmada, endüstrinin paylarını ve gelir akışını arttırmada yenilik, işletmelerin en

önemli silahıdır (Bülbül ve Güneş, 2004:151). Bu bağlamda işletmelerin yenilik yapmalarını gerekli kılan değişimler şunlardır (Uzkurt, 2008:74-76):

1. Siyasi sınırların kalkması: Geçmişte pazara giriş engellerinden biri olarak görülen sınırlar günümüzde siyasi ve ekonomik işbirliği anlaşmaları ve teknolojik gelişmeler sayesinde önemli ölçüde ortadan kalkmıştır. Bu sayede küreselleşme ivme kazanmış, işletmeler birbirleri ile daha çok işbirliğine yapmaya başlamıştır.
2. Müşteri beklentilerinin artması: Günümüzde çeşitli ürünlerin yüksek miktarlarda üretilmesi arz fazlasını da beraberinde getirmiştir. Bu da hem rekabetin hem de müşteri beklentilerinin artmasına neden olmuştur. Müşteri beklentilerini karşılamak için işletmeler daha farklı, daha yeni ve orjinal ürün ve hizmetler sunmaları kaçınılmaz olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği bilgi çağında müşterilerin daha bilinçli hale gelmesinden ötürü işletmeler yenilikçi olmak zorundadır.
3. Değişimin hızı: Günümüzde hayatın her alanında değişim yaşanmaktadır. Tüketicide, teknolojide, alışkanlıklarda meydana gelen değişimler endüstri ve pazarda da değişimlerin yaşanmasını tetiklemiştir. Bu değişimler sonucunda bir dönem çok satılan bir ürün veya hizmet bir süre sonra çok az talep görebilmektedir. Bu değişimlerin yaşandığı bir ortamda işletmeler pazar payını ve kâr marjlarını koruyabilmek için tüketicilere sürekli yeni değerler sunmalıdır.

. Yeniliğin önemi ile ilgili bugüne kadar pekçok araştırma yapılmış ve yenilik konusu farklı açılardan değerlendirilmiştir. Makro bakış açısıyla yeniliğin sinerjik etkisi sonucu ortaya çıkacak kazançları şu şekilde ifade edilebilir:

- Verimliliğin artması,
- Uluslararası rekabet üstünlüğünün sağlanması,
- İstihdamın geliştirilmesi,
- Ödemeler bilançosu dengesizliğinin giderilmesi,
- Ulusal ve endüstriyel alanda güvenliğin artırılması,
- İletişim ve hizmetler gibi sektörlerin gelişiminin sağlanması,
- Sosyal ve beşeri kalkınmanın sağlanması,
- Kaynakların etkin kullanılması,

- Çevrenin korunması,
- Ekonomik büyüme ve kalkınma hızının artması.

Mikro açıdan bakıldığında ise örgütlerin becerilerini ve kapasitelerini arttırmalarını sağlayan yenilik, bu sayede onların rakiplerinden hızlı davranmasına ve çevredeki hareketlere uygun şekilde cevap vermesine olanak tanır. Günümüzde fiyat, kalite veya verimlikle fark yaratmak yeterli olmamaktadır. Özellikle hiperrekabetin egemen olduğu pazarlarda ayakta kalabilmek ancak yenilikle mümkün olmaktadır. Yenilik, örgütlerin dinamizm kazanması ve performans iyileştirmesi açısından büyük önem taşıyan bir süreç olduğundan işletmeler yenilikçi stratejilere önem vermek zorundadır.

2.3. YENİLİK SÜRECİ

Yenilik süreci titiz ve yoğun bir çalışma gerektirmekle birlikte mutlak başarıyla sonuçlanacak otomatik bir süreç değildir (Güleş ve Bülbül, 2004:182). Birçok uygulamada olduğu gibi yenilik uygulaması da birkaç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaların önem derecesi ve sayısı endüstrilere ya da işletmelere göre değişiklik gösterebilir. Bunun yanında yenilik süreci ile ilgili temel bir anlayış vardır. Bu temel anlayışa göre, yenilik gerçekleştirilirken mutlaka bu aşamalardan geçilir ancak bu aşamalarda harcanan zaman işletmeye veya işkoluna göre değişiklik gösterebilir (Lau, 2010:38). Kanter'e göre yenilik süreci bir problemin tanımlanması ve buna ilişkin fikirlerin üretmesiyle başlar, daha sonra bu fikirler canlandırılarak hayata geçirilir ve bir çıktı ortaya konur. Son olarak ortaya konan çıktı pazarlanır; yani ticarileştirilir (Kanter, 1988: 191). Kapsamlı bir yenilik süreci genel itibarıyla şu adımlardan oluşur:

2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

Yenilik sürecinin başlaması için öncelikle yeniliği tetikleyek şekilde ihtiyacın ortaya çıkması gerekmektedir (Kanter,1988:191). Yenilik ihtiyacı, üretilen ürünün veya sunulan hizmetin müşterinin beklentilerinin altında kalması veya ihtiyaçlarını tam olarak karşılamamasından dolayı ortaya çıkar. Bu da işletmeleri yenilik yapmaya iter (Durna, 2002: 115).

İhtiyacın ortaya çıkması, sadece müşteri tarafından tetiklenen bir durum değildir. Bazen işletmeler rekabet üstünlüğünü elde etmek için de, müşteri talep etmeden, rakiplerin baskısıyla yenilik yapmak zorunda kalabilirler (Çavuş, 2006: 112).

Özetle bir yeniliğin veya yenilik sürecinin başlaması için işletmenin veya müşterinin bunu başlamasını tetikleyecek bir ihtiyacının doğması gerekmektedir.

2.3.2. Araştırma Aşaması

Araştırma aşamasında yenilikçiliğe temel oluşturabilecek fikirler araştırılır. Yeni ürünleri, süreçleri, teknolojiler vb. ortaya çıkaracak bilginin elde edileceği ve yeni fikirlerin ortaya atıldığı ve toplandığı aşama olan araştırma aşaması, işletmelerde bilim ve teknolojinin alt yapısını oluşturur (İraz, 2005:117). Yeni ürün fikirlerinin kaynakları rakipler, çalışanlar, kanal üyeleri ve üst yönetim olmakla birlikte tedarikçiler, dağıtımıcılar ve satış temsilcileri de olabilir. Bazı yenilik fikirlerinin ortaya çıkışı tesadüfi olsa da, yenilik fikirlerinin araştırılması ve toplanması sistematik bir çalışma gerektirir (Bülbül ve Güleş, 2004:184).

Araştırma aşamasının en önemli amacı, işletme için yeni olan bilginin elde edilmesidir (İraz, 2005:117). Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için ise otorite ve karar almada hiyerarşinin az ve merkezîyetçiliğin düşük olması gerekir. Bu aşamada çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri büyük önem taşımaktadır (Durna,2002,120). Başarılı işletmeler ürün ve üretim süreçlerini iyileştirmek için çalışanların cesaretlendirildiği bir örgüt kültürü benimserler (Bülbül ve Güleş, 2004:184).

2.3.3. Analiz Aşaması

Araştırma aşamasının ardından yenilik sürecine analizle devam edilir. Analiz aşaması, toplanan bilgilerin içsel ve dışsal olarak değerlendirmeye tabi tutulduğu, uygun olmayanların elendiği, uygun olanların ise değerlendirilerek önem derecesine göre sıralandığı bir aşamadır (İraz, 2005:118). İçsel değerlendirmede toplanan fikirlerin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygunluğu değerlendirilir. Dışsal değerlendirmede ise yeniliklere işletmenin dış çevresinin verebileceği tepkiler incelenerek yenilik fikrinin netleşmesi sağlanır (Bülbül ve Güneş, 2004:185).

Özetle bu aşamada çeşitli değerlendirmelerden sonra işletme için hayata geçirilmesi uygun yenilikçi fikirler ortaya çıkar. İşletme için uygun fikirlerin belirlendiği bu süreçte, analizlerin işletmeye ve çevreye uygun şekilde yapılması ileride ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortaya çıkmasını engeller.

Bu fikirler geliştirilirken yüksek nitelikte farklı uzmanlıklara sahip bireylerin bir bütünlük içerisinde çalışmaları gerekir (Durna, 2002: 122).

2.3.4. Uygulama Aşaması

Bu aşamada yeniliğin hayata geçirilmesi söz konusudur. Örneğin, analiz aşamasında uygulanan fonksiyonel testleri ve müşteri testlerini geçen ürün veya süreç prototipinin, deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulması ve izlenmesi uygulanma aşamasını ortaya koyar. Uygulama aşamasında yapılan iş soyut olan bir fikri fiziksel bir ürüne çevirmek olduğu için yüksek AR-GE veya mühendislik maliyetleri ortaya çıkabilir. Bu aşamadaki temel amaç, pazarda yeni ürüne oluşacak talebi, ürün yararlılığını ve gözden kaçan hataları büyük miktarlarda üretime geçmeden tespit etmektir (Bülbül ve Güneş, 2004:185-186; İraz, 2005:118).

2. 4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ

Yenilikler, etki derecelerinden yapısal özelliklerine kadar pekçok farklı ölçüte göre sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmalar genel olarak yeniliklerin oluşturduğu değişim ve etkinin derecesine, özelliklerine, kullanım alanına ve teknoloji yoğunluğa göre yapılmıştır. Table 2.1’de literatürde yer alan başlıca yenilik çeşitleri gösterilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004:129).

Tablo 2.1. Yeniliğin Sınıflandırılması

YENİLİK ÇEŞİTLERİ		
Etki Derecesine Göre	Radikal Yenilikler	Kademeli Yenilikler
Kullanım Alanına Göre	Ürün Yenilikleri	Süreç Yenilikleri

2.4.1. Kullanım Alanına Göre Yenilikler

Yenilikler kullanım alanları ve meydana getirdikleri değişimin odak noktasına göre ürün-hizmet ve süreç yeniliği olarak sınıflandırılmaktadırlar.

2.4.1.1. Ürün Yeniliği

İşletme tarafından müşteriye sunulan değerlere ürün denir (Güleş ve Bülbül, 2004:134). İşletmenin ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki yeniliklere ise ürün yeniliği denir (Özgün, 2009:155). Ürün yeniliği, daha önce üretilmemiş yeni bir ürün (mal/hizmet) olabileceği gibi, geliştirilmiş bir ürün ya da farklı bir pazardaki ürün rakiplerden önce yepyeni bir ürünün sunulması veya mevcut ürünü pazara uyarlayarak yeni bir kullanım alanı yaratmak şeklinde de olabilir (Marangoz, 2011:45).

Ürün yeniliğinde yeniliğin ön koşulu yepyeni bir ürünün sunulması veya mevcut üründe önemli derecede iyileştirmeler yapılmasıdır. İşletmelerin ürünlerin özelliklerinde meydana getirdikleri teknik içerikli küçük değişiklikler ürün yeniliği kapsamında değerlendirilmemektedir (Şahin, 2009:265).

Damanpour, ürün yeniliği ile amaçlananın çevredeki ihtiyaçlara cevap vererek rekabet avantajı elde etmek olduğunu vurgulamaktadır (Damanpour, 1991:561). Bunun sebebi rakiplerin üretilen ürünü veya sunulan hizmeti farkedinceye kadar işletmenin pazarda tek başına olmasıdır. Müşterisine yeni değer sunan işletme pazarda tek başına olduğu süreçte hem yeni ürüne yaptığı maliyeti çıkarır hem de önemli miktarda kâr elde eder. İşletmeleri de yenilikçi olmaya iten önemli güdü de bu kârlardır (Durna, 2002:67).

Yeni ürün üretilip yüksek kâr elde edilmeye başladıktan bir süre sonra rakipler pazara girer ve bu kâr düşmeye başlar. Fakat bu, yenilikçi işletmelerin pazara yeni bir ürün sunmasına bir engel değildir. Tam tersine yeni bir ürün sunmak için itici bir güçtür (Durna, 2002:67). Özellikle teknolojik ürün yeniliklerinin devamlılığının sağlanması işletmeler için uzun dönemde çok önemlidir. Bu tür yeniliği gerçekleştirebilen işletmeler, teknoloji ve pazarda oluşan hızlı değişimlere rağmen ayakta kalabilmeyi başarabilir (İraz, 2005:102). Özetle ürün yeniliği, temel yenilik çeşitleri arasında olup, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve koruması açısından büyük öneme sahiptir.

2.4.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin geliştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005:53). Süreç yeniliğinde işletme mevcut sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sisteminde belirli değişiklik ve düzeltmeler yaparak bir değişim meydana getirir (Uzkurt, 2008:40). İşletmelerin ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi için başvurdukları bir yoldur. Bu yüzden süreç yenileme, faaliyetlerde yapılan küçük değişiklikler olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması ve iyileştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi ve bu sayede işletmenin pazarda imajını ve ürününü yeniden yaratması olarak düşünülebilir (İraz, 2005:103).

Süreç yeniliği, üretim ve teslimat yöntemlerinde yenilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şahin, 2009:264). Üretim yöntemlerinde yenilik, mal ve hizmet üretmek amacıyla dönük makine, teçhizat ve yazılımlarda yapılan yenilikleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Teslimat yöntemlerinde yenilik ise işletme girdilerinin bulunması, araç ve gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacıyla yönelik teçhizat, yazılım ve tekniklerini içermektedir (Şahin, 2009:264).

Süreç yeniliği örgütün bütününe kapsar. Siparişleri yerine getirme, yeni ürün geliştirme, müşteri hizmetleri, satın alma, stok yönetimi ve teslimat gibi bir şirkette görülen tüm işleri yepyeni yöntemlerle gerçekleştirmeyi ve bu şekilde maliyetleri düşürüp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir (Marangoz, 2011:45). Fakat süreç yenilikleri, ürün yeniliklerine nazaran daha az gözlenebilen yeniliklerdir. Süreç yeniliği daha çok ürünün üretimi ve sunumu ile ilgili içsel yenilikleri içerirken, ürün yeniliği son kullanıcı ile alakalı dışsal yeniliklerdir. Yeni ürünler sık olarak süreç yeniliği sonucu ortaya çıkarken, süreç yenilikleri de yeni ürün talepleriyle şekillenmektedir. Bu bağlamda ürün ve süreç yeniliklerinin birbirini desteklediği ve tamamladığı kabul edilmektedir. (Güleş ve Bülbül, 2004:142-144).

İşletmeleri süreç yeniliği yapmaya iten başlıca sebepler şunlardır. Bunlar (Durna, 2002:68);

- Maliyetleri azaltarak rekabet avantajı elde etmek
- Geliştirilen sürecin patent koruması ile ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırmak
- Uygun yetenekteki emek ve farklı kalitedeki hammadde kullanımını mümkün hale getirmek

Sonuç olarak her ne kadar süreç yenilikleri daha soyut ve daha az algılanabilir yenilikler olarak kabul edilse de, bir ürün yeniliği paralel bir süreç yeniliği olmadan oluşmaz (Durna, 2002:70). Bunun yanında süreç yenilikleri sadece enerji ve hammadde kullanımında maliyeti azaltan bir süreç olarak düşünülmemelidir. Örneğin işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyen iş kazalarını en aza indirecek yeni düzenlemelerin getirilmesi de bir süreç yeniliğidir. Bundan dolayı süreç yeniliğinin etkileri her ne kadar ürün kalitesi ve maliyeti dışında kullanıcılar tarafından farkedilmese de, işletme bu yenilikle çok büyük avantajlar elde edebilir (Çavuş,2006:119).

2.4.2. Etki Derecesine Göre Yenilikler

Yenilikler meydana getirmiş oldukları farklılaşmanın ve etkinin derecesine göre sınıflandırılabilirler. Literatürde etki derecelerine göre yenilik çeşitleri radikal yenilikler ve kademeli yenilikler olmak üzere iki grupta sınıflandırılır.

2.4.2.1. Radikal Yenilikler

İşletmelerin yapmış oldukları yenilikler örgütsel yapı ve işleyişi farklı derecelerde etkilemektedir. Yani yapılan her yeniliğin işletmeye etkisi farklıdır. Bu yüzden yapılan yenilikler, örgütü etkiledikleri orana göre sınıflandırılırlar (Damanpour, 1991:561). Radikal yeniliklerde bu orana göre sınıflandırılan yenilik çeşitlerinden biridir.

Radikal yenilikler, bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan ya da yeni bir endüstri oluşturan temel ürün ve süreç gelişmeleridir (Güleş ve Bülbül, 2004:131). Radikal yenilikler işletmenin işleyişinde köklü değişikliklere sebep olan, yeni pazarlar ve yeni iş modelleri yaratan yenilikler olup radikal yeniliklerle işletme içinde devrim niteliğinde

değişimler meydana gelir ve çalışanların normatif inanç ve değerlerinde değişimler olur (Damanpour, 1991:561; İraz, 2005:100).

Bir yeniliğin, radikal olarak kabul edilmesi için ve icat olarak algılanması, pazara dayanmayan ürün ve gelişmelerin, pazara sunularak ticarileştirilmesi ve yayılması gerekmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:131). İleri düzeyde bilimsel ve mühendislik bilgisine dayanmalarından ötürü radikal yenilikler yüksek araştırma-geliştirme maliyetlerine sahiptirler. Ayrıca işletmede köklü değişimler meydana getirmelerinden ötürü çok riskli bulunmaktadır. Gerek riskli oluşları gerekse yüksek maliyetlerinden ötürü radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olması gerekmektedir (Durna, 2002:71).

2.4.2.2. Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler, yeni ürün veya hizmet geliştirmektense daha çok yeni süreç geliştirmeye odaklanan, kalite,maliyet ve zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi için mevcut teknolojinin işlevselliğini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen, işletmedeki süreçlerin mühendislik açısından radikal yeniliğe oranla daha yavaş ama istikrarlı bir şekilde geliştirilmesiyle performans artışı sağlayan yeniliklerdir (İraz, 2005:100-101).

Kademeli yenilikler, işletmenin devamlılığında etkili olan, ürün ve süreçlerde gerçekleştirilen yeniliklerdir. Radikal yeniliklere göre daha sık yapılır. Tablo 2.2’de kademeli yenilikler ile radikal yeniliklerin karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.2. Kademeli ve Radikal Yeniliklerin Karşılaştırılması

Kademeli Yenilikler	Radikal Yenilikler
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.
Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar.	Bir endüstriyi değiştirir ya da meydana getirirler.
Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler.	Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında geliştirilirler.
Nispeten olağan gelişmelerdir.	Nadir olarak gerçekleşirler.
Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.	Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsat sunar.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kademeli yenilikler örgütün mevcut yeteneklerini güçlendirir ve büyük riskler almayı gerektirmez. Geliştirilen ürünün hayat

eğrisinin büyük bir kısmında etkili olmasından dolayı işletmede standartlaşmayı sağlar ve mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklere sebep olur (Güleş ve Bülbül, 2004:133-134).

2. 5. ÖRGÜTLERDE YENİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Bir örgütte yenilik yapmak çok kolay bir iş değildir. Gerek yenilikleri uygulamadan önce gerekse uygularken birçok engelle karşılaşılır. Bu engeller yenilik sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilir. Bir kısmı örgütten, bir kısmı da yeniliği gerçekleştirmek ve uygulamaktan sorumlu bireylerden kaynaklanan bu engeller aşağıdaki gibi özetlenebilir (Durna, 2002:144-164; İraz, 2005:142-144):

2.5.1. Örgütsel Engeller

Yenilik konusunda kendi yapısına özgü bazı engellerle karşılaşılabilir. Bunun sebebi çoğunlukla yönetici ve çalışanların tutumlarından kaynaklanır. Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan üst düzey yönetici tutumları, bir işletmenin yenilikçi olup olmamasında çok etkilidir. Özellikle tepe yöneticilerin riskten kaçınmaları ve sahip oldukları gücü kaybetme korkusu yenilikçi uygulamalara şüphe ile bakmalarına yol açar.

Örgütsel engellerden biri de örgüt içinde farklı görüşlere karşı gösterilen hoşgörüsüzlüktür. Bir örgütten farklı bilgi ve kültür birikimine sahip çalışanların olması ve bu kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmesi aslında paha biçilemez bir zenginliktir. Ancak farklı fikirleri baş belası olarak gören hoşgörüsüz yöneticiler yüzünden bu yenilikçi fikirler görmezden gelinebilmektedir.

Aşırı merkeziyetçi yapı ve bürokrasi de örgütsel engeller arasında gösterilmektedir. Bürokrasi insanlardan kurallara göre hareket etmelerini bekler ve yeniliği teşvik etmez. Uzun süren onay süreçleri yeniliğin gerçekleşmesini engeller. Özellikle büyük şirketlerin karşılaştıkları önemli sorunlardan olan yüksek derecede bürokratik yapı, yenilikçi fikirlerin gerçekleşmesinde ciddi bir engeldir.

2.5.2. Bireysel Engeller

Bireyler, yeniliğin kabul edilmesinde önemli engeller ortaya çıkarabilir. Bu engellerin doğmasındaki en önemli unsurlardan biri ekonomik nedenlerdir. Özellikle yeniliğin, teknolojik işsizliği doğuracağını düşünen çalışanlar yeniliğe karşı direnirler. Bazı çalışanlar örgütte uygulanacak yeniliklerin, onların uzmanlıklarının yerini alacağını ve bunun sonucunda ücretlerinin düşeceğini veya işsiz kalacaklarını düşünürler.

Yeniliğin karşısına çıkan diğer bireysel engel ise psikolojik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bazı çalışanlar statik ve sakin bir çevre aradıklarından yenilikçi uygulamalar bu çalışanlarda panik ve korku yaratır. Ayrıca çalışanların yenilikleri anlamaması da onların direnmelerine sebep olabilir. Yenilik bazı araç ve süreçlerin öğrenilmesini gerektirebileceğinden, çalışanlara ek yük getirebilir ve bu bazı işgörenlerin istemeyeceği bir durumdur. Dolayısıyla bu işgörenlerde yeniliğe karşı otomatik bir direnç oluşur.

Yeniliğin bireyler tarafından kabul görmemesinin sosyal sebepleri de olabilir. Yenilik fikri çalışanların inanç ve değerleri ile çatışıyor ise bu fikri kabul etmekte direnirler. Ya da yenilik fikrinden önce örgütte bir sosyal ve ekonomik denge kurulmuşsa, yenilik uygulandıktan sonra bunun bozulacağından korkan çalışanlar yeniliğe karşı çıkarlar.

Bilgi eksikliği ve belirsizlikde, bireylerin yeniliğe karşı çıkmasının sebepleri arasındadır. Yenilik, belirsizliği yüksek bir süreçtir ve bu da çalışanları rahatsız eder. Özellikle yeniliğe toleransı az ve olağandışılıktan korkan çalışanlar yeniliğe direnirler. Değişebilme yeteneği az ve yeni süreçlerin kendilerini nasıl etkileyeceğini tahmin edemeyen çalışanlar yeniliği bir tehdit olarak görürler. Yeniliğin amaçlarının ve özelliklerinin iyi anlatılamaması bu düşüncelerin oluşmasında etkilidir.

2.5.3. Diğer Engeller

Yeniliğin önündeki engellerden biri de finansal problemlerdir. Yeniliğin finansmanı konusunda işletmeler zorlanabilir ve bu maliyete katlanmak istemeyebilirler.

Yenilik, nitelik personel gücü ile gerçekleşir. Bundan dolayı nitelikli işgücü temininde yaşanan sıkıntılar yeniliğin önündeki bir başka engeldir. Personelin eğitimindeki

zorluklar, uzman maaşlarının yüksekliği gibi etkenler işletmelerde yeniliğe karşı direnişin istihdam boyutunu yansıtmaktadır.

Pazarlama ve ürünün ticaretleştirilmesinde yaşanan zorluklar da yeniliğe engel olabilirler. Yapılan yeniliğin pazara geç giriş yapılması veya iyi pazarlanamaması talep düşüklüğüne yol açar ve bu da yenilikçi uygulamaların devamlılığını etkileyebilir.

2. 6. YENİLİĞİ DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Bir örgütte yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerde bazı düzenlemeler yapılması gerekir. Bu düzenlemeler yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Yeniliğin başarısını etkilediği kabul edilen bu noktalar şunlardır (İraz, 2005:140):

Yüksek iletişim ve etkin işbirliği: Yüksek hiyerarşi ve bürokratik yapı, bilgi alış verişini azaltır ve bu yüzden yeniliği uygulamaların düşmanıdır (Schermerhon, 2007:333). Yeniliğin başarısı için gerek örgüt içinde gerekse diğer işletmeler ile iletişimin yoğun olması gerekmektedir. Yeniliği işletmeler bürokrasiye karşıdır ve çalışanlar arası işbirliğinin olduğu değişimler daha kolay kabul görür. Özellikle profesyonellik seviyesi düşük olan çalışan arasında işbirliğinin teşvik edilmesi ve değişime ortak edilmeleri yöneticilerin işletmede yenilik sürecinin daha hızlı ilerlemesini sağlar (Daft, 1978:196).

Yeniliğin işletmede bir görev olarak görülmesi: Yenilik, sadece belirli bir departmanın gerçekleştirilmesi gereken bir eylem değil, işletmenin temel amaçlarından biri olarak görülmelidir. Yeniliği ancak bir yaşam yolu olarak gören işletmelerde yenilikçi bir örgüt kültürü hakim olur. Yenilik düşüncesini örgüte geliştirilebilmek için çalışanlara fikir geliştirme imkanı verilmeli ve yeniliğe ön ayak olan çalışanlar desteklenmelidir (Naktiyok, 2007:216).

Geliştirme çalışmalarının etkinliği: Yenilik sürecinde, özellikle geliştirme ve uygulama aşamalarında çok önemli durulmalı ve yeni ürün pazara sunulmadan önce teknik pürüzler giderilmelidir. Böylece ürün ticarileştikten sonra ortaya çıkabilecek problemlerden ötürü işletmenin imajı zedelenmez ve giderilmesi mümkün olmayan problemlerin ortaya çıkmasına engel olunur.

Planlama ve yönetim teknikleri: Yeniliğin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için bir planın olması gerekmektedir. Yenilik süreci belirsizliğin fazla olduğu bir süreçtir ve bu süreçte yenilik ile ilgili uygun yönetim stratejileri belirlenmelidir.

İK politikası ve yönetim tarzı: Bir işletmede yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin ilgisi ve desteği gereklidir (Schermerhon, 2007:333). Üst yönetim açık düşünceye ve yenilikçi yapıya sahip olması, yenilikçi fikirler için kaynak ayırması, örgüt içi sınırları kaldırması ve çalışanları güçlendirmesi, işletmenin etkin yenilik politikaları geliştirmesi ve sürdürmesi açısından son derece önemlidir. (Daft, 1978: 196-197; Naktiyok, 2007: 216).

Pazarlama ve tüketici gereksinimleri: Başarılı yenilikler genellikle tüketicilerin ihtiyaçlarının doğru belirlenip bu ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan geliştirmelerdir. Tüketicilerin ihtiyaç duymadığı yenilikler doğal olarak pazara sunulduktan sonra talep görmez ve ticari başarısızlıkla sonuçlanır. Bu yüzden yenilik sürecinde müşteri talepleri çok iyi analiz edilmelidir.

2.7. YENİLİK ALGISI İÇİN PERSONEL GÜÇLENDİRME

Hızlı değişimin yaşandığı günümüz iş ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri adına sürekli yeni düşünceler geliştiren ve bunları uygulayan nitelikli bir işgücünün oluşturulması çok önemlidir (İşcan ve Karabey, 2007:181). Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamaları, örgütlerin tercih ettikleri en önemli yöntemlerden biridir. Lau'ya göre güçlendirilen personel kendini değerli hisseder (Lau, 2010:42). Amabile, kararlarında özerklik verilenlerin daha yaratıcı fikirler geliştiren, kendine güveni yüksek ve başarı kovalayan işgörenler haline geldiğini belirterek, öz güveni yüksek işgörenlerin başarıya ulaşacaklarını umduklarından, yenilikçi fikirlerin oluşmasında başrol oynayabileceklerini ortaya koymuştur (Amabile,1988). Patrick ve Laschinger çalışmasında, personel güçlendirme uygulamalarının yaygın olduğu bir çalışma ortamında, işgörenlerin kendilerini değerli gördüklerini ve ödüllendirilmiş hissettiklerini ortaya koymuştur (Patrick & Laschinger, 2006:20-21).

Literatürde personel güçlendirme ve yenilik arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, yenilik ve personel güçlendirme uygulamaları

farklı boyutlarla incelenmiş ve birçok çalışmada bu iki kavramın yakın ilişkiye sahip olduğuna dair bulgular ortaya konmuştur. Örneğin yapılan bir araştırmada orta ve alt düzey çalışanların otonomi kazandıkça, yani bağımsız kararlar alabildikçe ve bu kararları uygulama özgürlüğüne kavuştukça yenilikçilik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Çavuş ve Akgemci, 2008:241).

Literatürde personel güçlendirme ve yenilik ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar şunlardır:

Lau (2010), ABD’de yükseköğretimde çalışan idari personelin güçlendirilmesi ile bu kişilerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Çalışma sonucunda akademik çalışma ortamında örgütsel güven ve örgütsel destek ile personel güçlendirmenin arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Schin ve McClomb (1998) yaptığı araştırmada katılımcı, destekleyici ve demokratik yönetim anlayışın var olduğu örgütlerin yenilikçi fikirler oluşturmada ve yeniliği başlatmada daha başarılı oldukları sonucunu ortaya koymuştur.

Scott ve Bruce (1994) güçlendirilmiş çalışanların, örgütte sağlanan esnek yapıdan ötürü değişime daha kolay uyum sağladıklarını ileri sürmüştür.

Spreitzer (1995) yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ödül-performans sistemi ve güçlendirmenin, yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışlar ile personel güçlendirmenin pozitif ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

Velthouse’un (1990) yayınlamış olduğu “Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship” adlı makalede personel güçlendirmenin risk alma ve özgüveni arttırarak yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi kavramlarla yakın ilişkilere sahip olduğunu vurgulamıştır.

Öğüt vd.(2007), tarafından yapılan “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma” adlı çalışmada personel güçlendirme uygulamalarının inovasyonu ve yenilikçi düşüncüyü harekete geçirip, geçirmediği incelenmiş ve araştırma sonucunda personel güçlendirmeyi gerçekleştiren örgütlerin daha yenilikçi olduğu sonucuna varılmıştır.

Ahmed (1998), sosyo-yapısal özelliklerin boyutlarından bilgi paylaşımı, katılımcı örgüt iklimi ve ortak vizyon oluşturmanın örgütte yenilik sürecini hızlandığını belirtmiştir.

Ford ve Randolph (1992), yaptığı çalışmada yenilikçi performans için “güçlendirmenin” kilit rol oynadığını ileri sürmüştür.

Jung vd. (2003) ise çalışmasında personel güçlendirmenin yeniliğe destek ile arasında pozitif ilişki olduğunu fakat örgütsel yenilik ile arasında negatif ilişki bulunduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacılar ortaya çıkan bu beklenmedik sonucun sebebini kültürel farklılıklar ile ilişkilendirmiş ve bu araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların “yetki ve güç” verildiği takdirde yenilik yapmakla ilgili kafalarının karıştıkları ve ne yapacakları konusunda kararsız kaldıkları yorumunu yapmışlardır.

Hemlin (2002), bilgi örgütleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada motivasyon, finansal destek, prestij, ödül ve ceza sistemi gibi çevresel ve yapısal faktörlerin yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi olumlu etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Seymour (1988), yapmış olduğu çalışmada akademik kurumlarda dağınık ve özerk bir yapı olduğu için yeniliği gerçekleştirmenin zor olduğunu ayrıca çalışanlar arasında iletişim kopukluğunun olması, ihtiyaç duyulan kaynaklara erişimde sıkıntılar yaşanması, statükocu ve bürokratik yapının, akademik kurumlarda “personel güçlendirme uygulamalarının” önündeki engeller olduğunu belirtmiştir.

Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere inisiyatif kullanabilen, proaktif davranan, karar vermede risk alabilen ve sorumluluktan kaçmayan çalışanlara sahip olmak yeniliği gerçekleştirmek için zorunluluktur. Bunun yanında personel güçlendirme, çalışanların kendi başlarına aldıkları kararları iş yöntemlerinde kullanarak sonuçlarını ölçmelerini sağlar ve bu da örgütte bir yenilikçi kültürün oluşmasına sebep olur (Ingram, 1997: 298). Görüldüğü gibi literatürde yenilik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bazı çalışmalar yapılmış olsa da gerek sosyo-yapısal özelliklerin gerekse psikolojik güçlendirmenin akademik kurumlar çalışanlarının yeniliğe yönelik algılarına etkisi üzerine bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada da incelenen örneklemin akademik kurum çalışanları olması ve akademik kurumların gerek yapısı gerekse yönetilme şekline göre birçok örgütten farklı olarak değerlendirilmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının insanoğlu için bir yatırım olarak görüldüğü günümüzde konuya stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında akademik kurumlarda teknolojik ya da klasik hemen hemen tüm hizmetlerin kurum çalışanları tarafından yürütüldüğü için çalışanların potansiyellerini üst seviyeye çeken, motivasyonunu arttıran, yenilikçi bir örgüt ikliminin varlığı yeni fikir ve düşüncelerin doğması ve akademik kurumların çağın gerisinde kalmadan varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından çok önemlidir (Ahmed, 1998:31; Liebman, 1986:14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE SOSYO-YAPISAL ÖZELLİKLER İLE YENİLİĞE DESTEK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Atatürk Üniversitesi Açıköğretim, İlahiyat, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde ve Rektörlük biriminde görev yapan akademik ve idari personeli kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde daha önceki bölümlerde ele alınan personel güçlendirme ve yenilik kavramları arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve personel güçlendirmenin Atatürk Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin yeniliğe yönelik örgütsel destek algısı üzerinde etkisinin olup olmadığı ortaya konulmuştur.

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Gün geçtikçe “insan” unsurunun önemi örgütler için daha da artmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda yeniliğe açık işgörenler örgütlerin başarıya ulaşmasının en önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Örgütte yenilikçi bir iklim oluşturmak ve işgörenleri yenilikçi hale getirmenin önemli bir yolu da personel güçlendirme uygulamalarıdır. Başarılı bir personel güçlendirme ile örgütler rekabette bir adım öne geçebilmekte ve amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.

Üniversiteler gibi dağınık ve bürokratik bir yapıya sahip olan bir örgütlerde yenilik yapmak kolay değildir. Bu yüzden her örgütte olduğu gibi üniversitelerde görev yapan idari ve akademik personelin yenilikçi olmaları için personel güçlendirme uygulamalarına ihtiyacı vardır. Bu araştırma, üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin yeniliğe yönelik örgütsel destek algılarının sağlanmasında personel güçlendirme uygulamalarının etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Literatürdeki bilgiler ışığında bu çalışmada iki hipotez ortaya atılmış olup hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₁: Psikolojik güçlendirme ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1A}: Anlam boyutu ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1B}: Yetenek boyutu ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1C}: Özerklik boyutu ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1D}: Etki boyutu ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Sosyo-yapısal özellikler ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2A}: Bilgiye erişim ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2B}: Sosyo-Politik destek ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2C}: Kaynaklara erişim ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2D}: Katılımcı örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

3. 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, akademik kurumların toplumların gelişmesinde çok önemli bir rol oynadığı açıktır. İnsan kaynağı bütün örgütlerde en önemli unsurlardan biri olarak görülse de akademik kurumların varlığını devam ettirebilmesinde ve faaliyetlerini başarıyla sürdürmesinde hayati öneme sahip bir unsurdur. Bu yüzden akademik kurum çalışanlarının örgüte bağlılıkları veya örgüte katkıları literatürde bazı çalışmalara konu olmuştur. Bunun yanında ülkemizdeki akademik kurum çalışanlarına yönelik personel güçlendirme çalışmaları ile bunun yeniliğe destek algısına etkisini açıklayan aydınlatıcı çalışmalar yetersizdir. Çalışmanın ilk bölümünde teorik olarak anlatılan personel güçlendirme ile ilgili üniversitenin akademik ve idari personeline personel güçlendirme konusundaki algılarını ölçmek adına bir anket uygulanmış ve personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutları göz önünde bulundurularak çıkan sonuçlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise teorik olarak anlatılan yenilik konusu üzerine literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. Günümüzün hızlı değişen dünyasında örgütler gerek rekabet üstünlüğünü elde etmek için gerekse varlıklarını devam ettirebilmek için yenilikçi uygulamalara ve yenilikçi işgörenlere ihtiyaç duyarlar. Yeniliğin kaynağı olarak

görülen üniversiteler de varlıklarının nedeni olan bilgiyi ve fikri üretmek için yenilikçi personele sahip olmalıdırlar. Bürokratik ve dağınık bir yapının egemen olduğu üniversitelerde çalışanları yeniliğe yöneltmek ve yenilikçi karaktere sahip olmaya zorlamak kolay değildir.

“Akademik Kurum Çalışanlarının Güçlendirilmesinin Yeniliğe Yönelik Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma bir üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin personel güçlendirme uygulamalarına bakış açılarını ve bu uygulamaların yeniliğe destek algıları üzerine etkisini ortaya koymaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Atatürk Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari personel oluşturmakta olup buna istinaden yapılan alan örneklemesinde tesadüfi olarak Atatürk Üniversitesi Rektörlük Birimi, Açıköğretim Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi belirlenmiş ve bu fakültelerde görev yapan idari ve akademik personele anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın ana kütlesini oluşturan personel sayısı 198 olup, yoğun çalışma temposu ve izne çıkan personellerden dolayı toplamda 122 anket formu geçerli olarak geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2. Anketin Oluşturulması, Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması tercih edilmiştir. Hazırlanan anket 3 bölümden oluşmuş olup, birinci bölümde personel güçlendirmeyi etkileyen sosyo-yapısal özellikler ve psikolojik güçlendirmenin boyutlarıyla ilgili Spreitzer (1995,1997) tarafından hazırlanan ölçekler birleştirilerek 27 ifadenin yer aldığı bir ölçek hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümde ise yenilik algısını ölçen Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 12 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların eğitim, yaş, cinsiyet ve kurumdaki durumlarını belirlemeye yönelik 5 soru sorulmuştur.

Hazırlanan ankette personel güçlendirme ve yeniliğe destek algısını ölçen ölçekler beşli Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....5-Kesinlikle Katılıyorum) tipindedir.

3.3.3.Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Anket formlarının uygulanmasından önce toplanacak verilerin başka kişi veya kurumlar ile paylaşılmayacağı ve katılımcının bilgilerinin saklı tutulacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu yüzden katılımcıların anket formlarındaki ifadelere hiçbir etki altında kalmadan objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Ankette yer alan ifadeler analizde değerlendirilen değişkenleri belirlemek için tüm özelliklere sahiptir. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Bu nedenle katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevapların var olan durumu yansıttığı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucunu değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir.

- Bu araştırma sadece Atatürk Üniversitesi'nin 3 fakültesini kapsamakta olup, elde edilen bulgular sadece bu fakültelerin çalışanların verileri ile sınırlıdır.
- Araştırma, ulaşılan kaynaklar ve araştırma bulguları ile sınırlı tutulmaktadır.
- Araştırma, tez için ayrılan süre ve hazırlayanın bilgisi ile sınırlıdır.

3.3.4.Ölçeklerin Güvenirliliğine İlişkin Analizler

Bir değişkenin en az iki farklı ölçümü arasındaki tutarlılık “güvenilirlik” olarak tanımlanmaktadır. Anket formundan anlamlı sonuçlar çıkarabilmek amacıyla ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterliliği incelenmiştir.

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü'nden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakla birlikte 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi de artmaktadır. Bunun yanında bir ölçeğin “güvenilir” kabul edilmesi için Cronbach değerinin 0,70 veya daha yüksek olması gerekir (Naktiyok, 2004: 243-244). Araştırmada analize tabi tutulan psikolojik güçlendirme, sosyo-

yapısal özellikler ve yenilik ölçeklerinin Cronbach Alfa değeri sırasıyla 0,87, 0,88 ve 0,83 bulunmuştur. Bu sonuca göre tüm ölçeklerin güvenilirliği yüksektir.

3.3.5. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör Analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan ve değişkenlerin temelindeki boyutları belirleyen bir analiz türüdür (Hinton, Brownlow, McMurray and Cozens, 2004: 340). Kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak için faktör analizi yapılmış ve belirlenen boyutlar aşağıda ifade edilmiştir.

3.3.5.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma katılan çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek için hazırlanan psikolojik güçlendirme ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin ön koşullarını test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmış ve bulgular aşağıda Tablo 3.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,811
Barlett Küresellik Testi (Barlett’s Test of Sphericity)	Ki-Kare	891,454
	S.d.	66
	p	,000

Tablo 3.1’de KMO katsayısının 0,811 olduğu görülmektedir. Bu rakamın 0,60’dan büyük olması verilerin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett Küresellik testi oranının,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarını belirlemek için yapısal güçlendirmeye ilişkin toplam 12 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, dört faktör (boyut) elde edilmiş olup bulgular Tablo 3.2’de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans%	Cronbach Alfa
1.Faktör: Etki		2.569	21.407	21.407	0.885
PG12	0.932				
PG11	0.884				
PG10	0.798				
2.Faktör: Yetenek		2.392	19.932	41.338	0.861

PG4	0.855				
PG5	0.852				
PG6	0.793				
3.Faktör: Anlam		2.386	19.879	61.218	0.857
PG3	0.869				
PG1	0.855				
PG2	0.818				
4.Faktör: Yetkinlik		2.352	19.597	80.814	0.865
PG8	0.858				
PG7	0.853				
PG9	0.757				

Üç ifadeden oluşan birinci faktöre “etki” adı verilmiştir. Toplam varyansın %21,407’sini açıklayan bu faktör çalışanların işlerini ve çevresini etkileyebilmesi ile ilgili ifadeleri içermektedir. Etki faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.885’tir.

İkinci faktöre üç ifade yüklenmiş olup, “yetenek” adı verilmiştir. Toplam varyansın %19,932’sini açıklayan bu faktör, çalışanların işleri konusunda kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. Yetenek faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,861’tir.

Üçüncü faktör de üç ifadeden oluşmuş olup, “anlam” adı verilmiştir. Toplam varyansın %19,879’unu açıklayan bu faktör, çalışanların yaptıkları işleri anlamlı ve önemli görüp görmedikleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. Anlam faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,857’dir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin son faktörü olan “özerklik” de diğer faktörler gibi üç ifadeden oluşmuştur. Toplam varyansın %19,597’sini açıklayan bu faktör, çalışanların işlerindeki özerklik durumları ile ilgili ifadeleri içermektedir. Özerklik faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,865’dir.

3.3.5.2. Sosyo-Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Sosyo-yapısal güçlendirme ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin ön koşullarını test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmış ve bulgular aşağıda Tablo 3.3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Sosyo-Yapısal Güçlendirme ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,826
Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity)	Ki-Kare	1067,758
	S.d.	105
	p	,000

Tablo 3.3'te KMO katsayısının 0,826 olduğu görülmektedir. Bu rakamın 0,60'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi oranının ,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir.

Sosyo-Yapısal güçlendirmenin boyutlarını belirlemek için kavrama ilişkin toplam 15 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış olup analiz sonucunda dört faktör elde edilmiştir. Bulgular Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Sosyo-Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans%	Cronbach Alfa
1.Faktör: Katılımcı Örgüt İklimi		3.666	24.441	24.441	0.887
PG25	0.902				
PG24	0.849				
PG23	0.804				
PG26	0.749				
PG27	0.678				
2.Faktör: Sosyo-Politik Destek		2.773	18.487	42.928	0.850
PG15	0.860				
PG16	0.841				
PG14	0.697				
PG13	0.664				
3.Faktör: Kaynaklara Erişim		2.231	14.871	57.800	0.798
PG20	0.799				
PG22	0.735				
PG21	0.685				
4.Faktör: Bilgiye Erişim		2.142	14.283	72.083	0.713
PG17	0.847				
PG19	0.767				
PG18	0.539				

Analiz sonucunda ortaya çıkan ilk faktör "katılımcı örgüt iklimi" olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın %24,441'ini açıklayan bu faktör örgütte kararların nasıl

alındığı ve örgütün karar alma yapısı ile ilgili ifadeleri içermektedir. Faktörün cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,887’dir.

Toplam varyansın %18,487’sini açıklayan ve 4 ifadeden oluşan ikinci faktör ise “sosyo-politik destek” olarak adlandırılmıştır. Akademik kurum çalışanlarının iş arkadaşlarından, astlarından veya amirlerinden destek alıp almadıkları ile ilgili ifadeleri içeren bu faktörün cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,850’dir.

Üçüncü faktör olan “kaynaklara erişim” ise üç ifadeden oluşmuştur. Toplam varyansın %14,871’ini açıklayan bu faktör, akademik kurum çalışanlarının işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynaklara ulaşma imkanları ile ilgili ifadeleri içermektedir. Kaynaklara erişim faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,798’dir.

Sosyo-yapısal güçlendirme ölçeğini meydana getiren son faktör ise “bilgiye erişim” olarak adlandırılmıştır. Toplam üç ifadenin yüklendiği bu faktör, akademik kurum çalışanlarının işleri ile ilgili gerekli bilgilere ulaşabilme durumları ile ilgili ifadeleri içermektedir. Toplam varyansın %14,283’ünü oluşturan bu faktörün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,713’tür.

3.3.5.3. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Akademik kurum çalışanlarının güçlendirilmesine yeniliğe yönelik algılarını ölçmek için hazırlanan yenilik ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin ön koşullarını test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmış ve bulgular aşağıda Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,799
Barlett Küresellik Testi (Barlett’s Test of Sphericity)	Ki-Kare	635,750
	S.d.	66
	p	,000

Tablo 3.5’te KMO katsayısının 0,799 olduğu görülmektedir. Bu rakamın 0,60’dan büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi oranının ,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir.

Yeniliğin boyutlarını belirlemek için toplam 12 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış olup bulgular Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Yeniliğe Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans%	Cronbach Alfa
1.Faktör: Yeniliğe Teşvik		3.391	28.262	28.262	0.859
YENILIK1	0.865				
YENILIK2	0.852				
YENILIK3	0.745				
YENILIK6	0.680				
YENILIK10	0.653				
2.Faktör: Ortama Uyum		2.732	22.764	51.026	0.778
YENILIK4	0.605				
YENILIK5	0.596				
YENILIK7	0.653				
YENILIK8	0.821				
YENILIK9	0.808				
3.Faktör: Ödüllendirme		1.728	14.402	65.428	0.766
YENILIK12	0.824				
YENILIK11	0.894				

Tablo 3.6’da analiz sonucunda elde edilen değerler yer almaktadır. Analiz sonucu 3 faktör ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın %28.262’ini oluşturan birinci faktör “yeniliğe teşvik” olarak adlandırılmıştır. Akademik kurum çalışanlarının çalışmaya ortamlarındaki yeniliğe yönelik destek düzeyi ile ilgili toplam 5 ifadeden oluşan bu faktörün cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,859’dur.

Analiz sonucu ortaya çıkan ikinci faktör “ortama uyum” olarak isimlendirilmiştir. Akademik kurum çalışanlarının yenilik yapmak istediklerinde çalışma arkadaşları ve amirlerinin sergilemiş oldukları davranışlar ile ilgili 5 ifade içeren bu faktör, toplam varyansın 22,764’ünü oluşturmaktadır. Ortama uyum faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0, 778’dir.

Üçüncü ve son faktör olan “ödüllendirme” ise akademik kurum çalışanlarının işlerini yaparken yenilik konusunda ödüller aracılığıyla teşvik edilip edilmedikleri ile ilgili 2 ifadeden oluşmaktadır. Toplam varyansın %14.402’sini oluşturan bu faktörün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,766’dır.

3.4. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik bulgular aşağıda Tablo 3.7' de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde %70,5'inin erkek, % 29,5'inin kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında ise 20-30 ve 30-40 yaş aralığının aynı oranda (%31,1) olduğu ve çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Yine tabloda görüldüğü üzere katılımcıların %55,7'si akademik personel olup, %44,3'ü idari personeldir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %38,5 ile çoğunluğun doktora mezunu olduğu ve lise ve altında eğitim alanların ise sadece %13 oranında olduğu görülmektedir. Son olarak anketi cevaplayanların %40'ının kurumda tecrübelerinin 0-5 yıl aralığında, %32'sinin ise 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

Özellik		F	Yüzde (%)	Özellik		F	Yüzde (%)
Yaş	20-30	38	31,1	Eğitim	Lise ve altı	16	13,1
	31-40	38	31,1		Lisans	38	31,1
	41-50	29	23,8		Yüksek Lisans	21	17,2
	51-60	17	13,9		Doktora	47	38,5
Cinsiyet	Erkek	86	70,5	Meslek	İdari Personel	54	44,3
	Kadın	36	29,5		Akademik Personel	68	55,7
Tecrübe(yıl)	0-5	49	40,2				
	6-10	21	17,2				
	11-15	13	10,7				
	>16	39	32				

3.4.1. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların psikolojik güçlendirmeyi algılama düzeylerini ölçen anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarını oluşturan ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.8. Anlam Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG1	4.49	0.659	1	0.8	1	0.8	2	1.6	51	41.8	67	54.9
PG2	4.33	0.797	1	0.8	5	4.1	4	3.3	55	45.1	57	46.7
PG3	4.32	0.774	1	0.8	4	3.3	5	4.1	57	46.7	55	45.1
Genel	4,37	0,661	3	0.8	10	2,73	11	3,00	163	44,5	179	48.9

Tablo 3.8’de psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuna ilişkin değerler yer almaktadır. Tabloda bakıldığında değişkenlerin ortalamaları birbirine yakın olmakla birlikte, en yüksek değer PG1 (Yaptığım iş benim için çok önemlidir.) değişkenine ait olduğu görülmektedir. Bu değişkeni sırasıyla; PG2 (İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.) ve PG3 (Yapmakta olduğum iş benim için anlamlıdır.) değişkenleri takip etmektedir. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu oluşturan bu üç değişkenin genel ortalaması ise 4,37’dir. Değişkenlerin ortalamalarının birbirine oldukça yakın olması, katılımcıların personel güçlendirmenin anlam boyutu ile ilgili algılarının benzer olduğunun belirtisi olarak görülebilir.

Tablo 3.9. Yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG4	4.42	0.678	1	0.8	1	0.8	4	3.3	56	45.9	60	49.2
PG5	4.43	0,643	1	0.8	0	0	4	3.3	57	46.7	60	49.2
PG6	4.25	0.745	1	0.8	2	1.6	10	8.2	61	50.0	48	39.3
Genel	4.36	0.610	3	0.8	3	0.8	18	4.91	174	47.5	168	45.9

Tablo 3.9’de psikolojik güçlendirmenin bir diğer boyutu olan yeterlilikte yer alan değişkenlerin değerleri verilmiştir. Değişken ortalamalarına bakıldığında değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama PG5 (İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.) değişkenine aittir. Bu değişkeni sırayla PG3 (İşim yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.) ve PG6 (İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim) değişkenleri takip etmektedir. Yeterlilik

faktörünü oluşturan bu 3 değişkenin genel ortalaması ise 4,36'dır. Bu bulgulardan hareketle akademik kurum çalışanlarının yaptıkları işle ilgili yeteneklere sahip olduklarına inandıkları ve kapasitelerine güvendikleri yargısı çıkarılabilir.

Tablo 3.10. Özerklik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG7	3.73	1.106	5	4.1	16	13.1	17	13.9	53	43.4	31	25.4
PG8	3.80	1.075	4	3.3	14	11.5	19	15.6	51	41.8	34	27.9
PG9	3.66	1.089	5	4.1	14	11.5	28	23.0	46	37.7	29	23.8
Genel	3.72	0.961	14	3.82	44	12	64	17.4	150	40.9	94	25.6

Tablo 3.10'da psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutuna ilişkin 3 değişkene ait değerler yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip PG8 (İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.) değişkenini sırayla PG7 (İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.) ve PG9 (İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız fırsatlara sahibim.) değişkenleri takip etmektedir. Özerklik boyutunu oluşturan bu üç değişkenin genel ortalaması ise 3,72'dir. Bu bulgulardan hareketle akademik kurum çalışanlarının çalıştıkları örgütte belirli bir özerkliğe sahip oldukları yargısı çıkarılabilir.

Tablo 3.11. Etki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG10	3.68	1.130	5	4.1	16	13.1	25	20.5	43	35.2	33	27.0
PG11	3.20	1.096	11	9.0	18	14.8	41	33.6	40	32.8	12	9.8
PG12	3.09	1.143	14	11.5	20	16.4	41	33.6	35	28.7	12	9.8
Genel	3.32	1.012	30	8.1	54	14.7	107	29.2	118	32.2	57	15.5

Tablo 3.11'de psikolojik güçlendirmenin son boyutu olan etkiye ilişkin 3 değişkene ait değerler yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip PG10 (Çalıştığım departmandaki gelişmeler üzerinde önemli bir etkim vardır.) değişkeninin ortalaması PG11 ve PG12 değişkeninden çok daha yüksek çıkmıştır. Etki faktöründe en fazla kabul göre ikinci değişken ise PG11'dir. (Çalıştığım departmandaki olay üzerinde sıkı kontrolüm vardır.).

Ortalaması diğer değişkenlere ve genel ortalamaya göre düşük çıkan son değişkenin ise PG12 (Çalıştığım departmandaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.) olduğu görülmektedir. Etki boyutunu oluşturan bu 3 değişkenin genel ortalaması ise 3,32'dir. Buna göre katılımcılar buldukları iş çevresinde orta düzeyde etkilerinin olduğunu düşünmektedirler.

3.4.2. Sosyo-Yapısal Özellikler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların sosyo-yapısal özellikleri algılama düzeylerini gösteren sosyo-politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve katılımcı örgüt iklimi faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.12. Sosyo - Politik Destek Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG13	3.48	1.100	6	4.9	20	16.4	26	21.3	50	41.0	20	16.4
PG14	3.91	0.918	4	3.3	4	3.3	21	17.2	63	51.6	30	24.6
PG15	3.84	0.912	2	1.6	7	5.7	29	23.8	55	45.1	29	23.8
PG16	3.70	0.976	4	3.3	9	7.4	30	24.6	55	45.1	24	
Genel	3.73	0.813	16	3.2	40	8.1	106	21.7	223	45.6	103	21.1

Tablo 3.12'de sosyo-politik destek faktörüne ilişkin değerler yer almaktadır. Tabloya bakıldığında değişkenlerin ortalamaları birbirine yakın olmakla birlikte, en yüksek değer PG14 (İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.) değişkenine ait olduğu görülmektedir. PG13 (İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.) değişkeni de katılımcıların bu faktörde en fazla katıldığı ikinci ifadedir. Bu faktöre ilişkin en düşük ortalamaya PG13 (İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.) değişkeni sahip olmuştur. Sosyo-politik destek faktörünü oluşturan dört değişkenin genel ortalaması 3,73'tür. Bu bulgulara göre araştırmada yer alan akademik kurumlardaki çalışanlar birbirlerini desteklemekte ve işbirliği yapmaktadırlar.

Tablo 3.13. Bilgiye Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG17	3.83	0.924	2	1.6	9	7.4	25	20.5	58	47.5	28	23.0
PG18	3.81	0.956	4	3.3	5	4.1	30	24.6	54	44.3	29	23.8
PG19	3.75	0.930	4	3.3	7	5.7	26	21.3	63	51.6	22	18.0
Genel	3.79	0.746	10	2.73	21	5.7	81	22.1	175	47.8	79	21.5

Tablo 3.13'te bilgiye erişim faktörüne ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara göre katılımcılar PG17 (Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.) en yüksek ortalama sahiptir. Değişkenlerin genel ortalamaları 3,79'tur. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların çalıştıkları yerin strateji ve amaçlarını oldukça yüksek düzeyde anladıkları ve birtakım bilgilere erişebildikleri çıkarımları yapılabilir.

Tablo 3.14. Kaynaklara Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG20	3.59	1,010	2	1.6	18	14.8	31	25.4	48	39.3	23	18.9
PG21	3.53	0.997	3	2.5	17	13.9	33	27.0	50	41.0	19	15.6
PG22	3.75	0.875	2	1.6	8	6.6	29	23.8	62	50.8	21	17.2
Genel	3.62	0.812	7	1.9	43	11.7	93	25.4	160	43.7	63	17.2

Tablo 3.14'de kaynaklara erişim faktörüne ilişkin bulgular görülmektedir. PG22 (İşimi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim.) değişkeni, diğer değişkenlere oranla daha yüksek katılma derecesine sahiptir. En düşük ortalamaya sahip değişken PG21'dir (Yönetim işimi daha iyi yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı genellikle karşılar.). Kaynaklara erişim faktörünü oluşturan değişkenlerin genel ortalaması 3,62'dir. Buna göre araştırmaya katılan akademik kurum çalışanlarının, işleri için gerekli kaynaklara sınırlı da olsa erişebildikleri yargısı çıkarılabilir.

Tablo 3.15. Katılımcı Örgüt İklimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PG23	3.36	1,029	7	5.7	16	13.1	38	31.1	48	39.3	13	10.7
PG24	3.31	1.107	12	9.8	13	10.7	34	27.9	51	41.8	12	9.8
PG25	3.23	1.198	16	13.1	11	9.0	41	33.6	37	30.3	17	13.9
PG26	3.19	1.145	13	10.7	16	13.1	43	35.2	35	28.7	15	12.3
PG27	3.61	1.041	6	4.9	8	6.6	39	32.0	44	36.1	25	20.5
Genel	3.33	0.917	54	8.8	64	10.4	195	31.9	215	35.2	82	13.4

Tablo 3.15’de katılımcı örgüt iklimi faktörüne ilişkin değerler görülmektedir. PG27 (Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.) değişkenin ortalaması en yüksek olup, PG26 (Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır.) değişkeni en düşük ortalamaya sahiptir. Katılımcı örgüt iklimi faktörünü oluşturan değişkenlerin genel ortalaması 3,33 olup, katılımcıların bu faktöre ilişkin ifadelerde genel olarak kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre akademik kurum çalışanlarının yer aldıkları iş ortamında orta düzeyde katılımcı bir yönetim anlayışı vardır.

3.4.3. Yeniliğe Destek Algısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların yeniliğe yönelik tutumlarını değerlendiren yeniliğe teşvik, ödüllendirme ve ortama uyum boyutlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.16. Yeniliğe Teşvik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YENILIK2	3.59	1.074	7	5.7	14	11.5	21	17.2	60	49.2	20	16.4
YENILIK1	3.52	1.046	6	4.9	13	10.7	35	28.7	48	39.3	20	16.4
YENILIK10	3.45	1.045	7	5.7	14	11.5	34	27.9	51	41.8	16	13.1
YENILIK6	3.27	1.013	8	6.6	18	14.8	37	30.3	51	41.8	8	6.6
YENILIK3	3.26	.1059	9	7.4	17	13.9	41	33.6	43	35.2	12	9.8
Genel	3.33	0.917	37	6.0	76	12.4	168	27.5	253	41.4	76	12.4

Tablo 3.16’da yeniliğe destek boyutuna ilişkin bulgular gösterilmiştir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında YENILIK2 (Faaliyetlerimizde yaratıcı davranmak yönetim tarafından saygıyla karşılanır.) değişkeni en yüksek değere sahiptir. Bu değişkeni sırayla; YENILIK1 (Bu kurumda yaratıcılık desteklenir.), YENILIK10 (Bu kurum yeniliğe açık ve cevap veren bir yapıya sahiptir.), YENILIK6 (Bu kurum esnek ve değişime uyum sağlayan bir organizasyon olarak nitelendirilebilir.), YENILIK3 (Bu kurumda çalışanlar aynı tip problemleri çözmeye farklı yöntemler kullanmaya gayret ederler.) değişkenleri takip etmektedir. Yeniliğe teşvik faktörünü oluşturan değişkenlerin genel ortalaması ise 3,33’tür. Bu bulgulardan hareketle akademik kurum çalışanlarının buldukları iş ortamında yeniliğin desteklendiğine ilişkin orta düzeyde algıya sahip oldukları inandıkları söylenebilir.

Tablo 3.17. Ortama Uyum Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YENILIK7	3.24	0.996	4	3.3	26	21.3	40	32.8	41	33.6	11	9.0
YENILIK5	3.15	1.244	13	10.7	26	21.3	34	27.9	28	23.0	21	17.2
YENILIK8	2.96	1.146	14	11.5	32	26.2	29	23.8	39	32.0	8	6.6
YENILIK9	2.87	1.120	13	10.7	39	32.0	28	23.0	35	28.7	7	5.7
YENILIK4	2.13	1.044	39	32.0	45	36.9	24	19.7	11	9.0	3	2.5
Genel	2.86	0.810	83	13.6	168	27.5	155	25.4	154	25.2	50	8.1

Tablo 3.17’de ortama uyum boyutuna yüklenmiş beş değişkenin değeri gösterilmiştir. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde YENILIK7 (Bu kurumda bir kişi kırgınlığa yol açmadan farklı işler gerçekleştiremez.) değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. YENILIK5 (Bu kurumda bir çalışan farklı olursa başı derde girebilir.) değişkeninin ise ikinci en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkenleri sırayla YENILIK8 (Bu kurumda sorunsuz çalışmanın en iyi yolu diğer çalışanların işlerini yaparken tercih ettikleri yolu doğru kabul etmektir.), YENILIK9 (Bu kurumda çalışanların aynı tip problemleri çözmeye aynı yöntemleri kullanması beklenir.) ve YENILIK4 (Bu kurumda çalışanların temel görevi üst yönetimden gelen emirleri uygulamaktır.) değişkenleri takip etmektedir. Bu değişkenlerin genel ortalaması 2,86 olup, akademik

kurum çalışanlarının kurum içerisinde işlerinin yapılışında yeni yolların ve yöntemlerin kullandığına inanmadıkları söylenebilir.

Tablo 3.18. Ödüllendirme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YENILIK12	2.89	1.100	18	14.8	22	18.0	43	35.2	34	27.9	5	4.1
YENILIK11	2.57	1.090	23	18.9	36	29.5	37	30.3	22	18.0	4	3.3
Genel	2.72	0.985	41	16.8	58	23.7	80	32.7	56	22.9	9	3.6

Tablo 3.18’de yeniliğin son boyutu olan ödüllendirme faktörüne ilişkin değerler gösterilmektedir. YENILIK12 (Bu kurum yenilikçi çalışanları resmen tanır.) değişkeninin, YENILIK11(Bu kurumdaki ödüllendirme sistemi yenilik için cesaret vermektedir.) değişkeninden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu iki değişken için genel ortalaması 2,72 olup, bu bulgulardan hareketle akademik kurum çalışanlarının çalıştıkları kurumda yeteri kadar ödüllendirilmediklerini düşündükleri yargısı ortaya çıkmaktadır.

3. 5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE SOSYO YAPISAL ÖZELLİKLERİN YENİLİĞE DESTEK ALGISINA ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme ve sosyo - yapısal özellik ölçeklerine ve bu ölçeklerin boyutlarına yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Korelasyon Analizi

	Anlam	Yetenek	Özerklik	Etki	Sosyal Destek	Bilgiye Erişim	Kaynaklara Erişim	Katılımcı İklim	Psikolojik Güçlendirme	Sosyo-Yapısal Özellikler	Ödüllendirme	Ortama Uyum	Yeniliğe Teşvik	Yeniliğe Destek Algısı
Anlam	1													
Yetenek	,460**	1												
Özerklik	,411**	480**	1											
Etki	,261**	,320**	,417**	1										
Sosyal Destek	,273**	,325**	,418**	,434**	1									
Bilgiye Erişim	,220*	,318**	,316**	,371**	,469**	1								
Kaynaklara Erişim	,152	,208*	,453**	,228*	,568**	,430**	1							
Katılımcı İklim	,168	,054	,309**	,342**	,381**	,389**	,450**	1						
Psikolojik Güçlendirme	,667**	,708**	,811**	,741**	,508**	,424**	,372**	,328**	1					
Sosyo-Yapısal Özellikler	,264**	,286**	,488**	,449**	,784**	,729**	,798**	,748**	,530**	1				
Ödüllendirme	,034	-,094	,122	,055	,141	,170	,242**	,339**	,058	,298**	1			
Ortama Uyum	,108	,045	,150	,182*	,163	,088	,258**	,379**	,178	,300**	,066	1		
Yeniliğe Teşvik	,250**	,077	,266**	,265**	,461**	,429**	,447**	,702**	,307**	,676**	,413**	,402**	1	
Yeniliğe Destek Algısı	,173	,005	,243**	,221*	,343**	,312	,430	,642**	,239**	,576**	,724	,633	,821	1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, yetenek, özerklik ve etki boyutlarıyla yeniliğe destek algısının ortama uyum ve yeniliğe teşvik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablodaki bilgilerden hareketle psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuyla yeniliğe destek arasında %99 önem düzeyinde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülebilir($r=0,250$). Yetenek boyutuyla yeniliğe teşvik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmazken, özerklik ve yeniliğe teşvik arasında %99 önem düzeyinde öncekilere göre daha yüksek pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir.($r=0,266$) Son olarak etki boyutuyla yeniliğe teşvik boyutu arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,265$). Yeniliğe desteğin bir başka boyutu olan ortama uyum ile psikolojik güçlendirme boyutlarından sadece etki boyutu arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda yeniliğe desteğin diğer bir boyutu olan ödüllendirme ile psikolojik güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözükmemektedir. Bu sonuçlar çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıkça yeniliğe teşvik algılarının da arttığını göstermektedir.($r=0,307$)

Tablo 3.19 incelendiğinde sosyo-yapısal özelliklerin bazıları ile yeniliğe destek algısı boyutları arasında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Tabloya göre kaynaklara erişim ile ödüllendirme arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülürken ($r=0,242$), katılımcı iklim ile ödüllendirme boyutu arasında %99 önem düzeyinde oldukça güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,339$) . Benzer şekilde yeniliğe desteğin katılımcı örgüt iklimi ile ortama uyum boyutu arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,379$). Ortama uyum boyutu kaynaklara erişimle de olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. ($r=0,258$) Yeniliğin son boyutu olan yeniliğe destek boyutu ise sosyo-yapısal özelliklerin tümüyle %99 önem düzeyinde anlamlı pozitif ilişkiye sahiptir. İlişkinin gücü açısından durum incelendiğinde, sırasıyla katılımcı iklim ($r=0,702$), sosyal destek ($r=0,461$), kaynaklara erişim ($r=0,447$) ve bilgiye erişim ($r=0,429$) değişkenleri gelmektedir.

Psikolojik güçlendirme ve bir bütün olarak yeniliğe destek algısı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı ($r=0,239$) zayıf sayılabilecek anlamlı ve olumlu bir ilişkiyi işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin gerçekleştirildiği bir iş ortamında çalışanların yeniliğe yönelik algısının olumlu olması beklenir.

Sosyo-yapısal özellikler ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki genel olarak incelendiğinde %99 önem düzeyinde güçlü, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,530$). Bu ilişkiden sosyo-yapısal özelliklerin varlığının psikolojik güçlendirme algısını artırdığı anlamı çıkarılabilir.

Sosyo - yapısal özellikler ve yenilik arasındaki ilişki genel olarak incelendiğinde ise %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 3.19 incelendiğinde sosyo-yapısal özelliklere ilişkin algı ile yenilik arasında ($r=0,576$) ile güçlü pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sosyo-yapısal özelliklerin olumlu algılandığı bir örgütte çalışanların yenilik algısı da yüksek olacaktır.

3.5.1. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Naktiyok, 2004: 244-245). Analize ilişkin değerlendirmeler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

3.5.1.1. Psikolojik Güçlendirme ve Yeniliğe Destek Algısı

Korelasyon analizi sonucunda ilişkili bulunan değişkenler regresyon analizine dahil edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3.20’de psikolojik güçlendirme boyutlarıyla ilişkili bulunan tek yeniliğe destek boyutu olan yeniliğe teşvik değişkenine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.20. Psikolojik Güçlendirme'nin Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	Yeniliğe Teşvik		
	β	t	p
Anlam	,200	2,002*	,048
Yetenek	-,163	-1,561	,121
Özerklik	,183	1,735	,085
Etki	,189	1,970	,051
R^2	,136		
Düzeltilmiş R^2	,107		
F	4,615**		

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

Tablo 3.20'ye göre psikolojik güçlendirme boyutlarının yeniliğe teşvik boyutunun toplam varyansının %13' ünü açıklamaktadır. ($R^2 = ,136$ ve $F=4,615^{**}$) Anlam değişkenin diğer değişkenlere oranla yeniliğe teşvik boyutuna etkisi daha yüksek olup diğer bağımsız değişkenlerin beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır.

3.5.1.2. Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısı

Sosyo-yapısal faktörlerin boyutları olan sosyal destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve katılımcı örgüt iklimi bağımsız değişken; yeniliğin boyutları olan ödüllendirme, ortama uyum ve yeniliğe teşvik ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.21, Tablo 3.22 ve Tablo 3.23'te gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Ödüllendirme Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	β	t	p
Sosyal Destek	-,058	-,526	,600
Bilgiye Erişim	,027	,268	,789
Kaynaklara Erişim	,132	1,186	,238
Katılımcı Örgüt İklimi	,291	2,901**	,004
R^2	,127		
Düzeltilmiş R^2	,097		
F	4,263**		

Tablo 3.21'de sosyo-yapısal faktörlerin ödüllendirme boyutunun toplam varyansının %12' sini açıklamakta olduğu ve kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,127$ ve $F=4,263^{**}$). Ancak yalnızca katılımcı örgüt iklimi değişkeninin katsayısı anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.22. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Ortama Uyum Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	β	t	p
Sosyal Destek	-,005	-,046	,964
Bilgiye Erişim	-,113	-1,123	,264
Kaynaklara Erişim	,148	1,350	,180
Katılımcı Örgüt İklimi	,358	3,652**	,000
R^2	,163		
Düzeltilmiş R^2	,135		
F	5,711**		

Tablo 3.22’de sosyo-yapısal faktörlerin ortama uyum boyutunun toplam varyansının %16’ sını açıklamakta olduğu ve kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= ,163$ ve $F=5,711^{**}$). Tablo incelendiğinde yine bağımsız değişkenlerden sadece katılımcı örgüt ikliminin regresyon katsayısının %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23. Sosyo-Yapısal Faktörlerinin Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	Yeniliğe Teşvik		
	β	t	p
Sosyal Destek	,165	2,067*	,041
Bilgiye Erişim	,107	1,444	,152
Kaynaklara Erişim	,048	,048	,551
Katılımcı Örgüt İklimi	,576	,576**	,000
R^2	,548		
Düzeltilmiş R^2	,532		
F	35,406**		

Tablo 3.23’de sosyo-yapısal faktörlerin yeniliğe destek boyutunun toplam varyansının %54’ ünü açıklamakta olduğu ve kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= ,548$ ve $F=35,406^{**}$). Tablo incelendiğinde boyutlardan katılımcı örgüt ikliminin ve sosyal destek değişkenlerinin anlamlı regresyon katsayılarının olduğu görülmektedir. Sosyal destek %95 önem düzeyinde katılımcı örgüt iklimi ise %99 önem düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip bulunmuştur.

3.5.1.3. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Yeniliğe Destek Algısı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirme boyutlarının ve sosyo-yapısal özelliklerin birlikte ele alınmasıyla oluşturulan regresyon analizi sonuçları incelenecektir. İlk olarak psikolojik güçlendirme ve sosyo-yapısal özelliklerin yeniliğin ödüllendirme boyutuna olan etkisi açıklanacaktır.

Tablo 3.24. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Ödüllendirme Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	Ödüllendirme		
	β	t	p
Anlam	,028	,279	,781
Yetenek	-,178	-1,618	,108
Özerklik	,070	,605	,546
Etki	-,065	-,618	,538
Sosyal Destek	-,011	-,096	,924
Bilgiye Erişim	,075	,708	,481
Kaynaklara Erişim	,111	,934	,352
Katılımcı İklim	,270	2,565*	,012
R ²	,152		
Düzeltilmiş R ²	,092		
F	2,533*		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.24'e göre tüm boyutların birlikte toplam varyansın %15' ini açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²= ,152 ve F= 2,533**). Ancak sadece sosyo-yapısal özelliklerden katılımcı iklim faktörünün beta katsayısı anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Ortama Uyum Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	Ortama Uyum		
	β	t	p
Anlam	,052	,519	,605
Yetenek	,014	,127	,899
Yetkinlik	-,040	-,352	,726
Etki	,094	,904	,368
Sosyal Destek	-,045	-,387	,699
Bilgiye Erişim	-,137	-1,300	,196
Kaynaklara Erişim	,174	1,489	,139
Katılımcı İklim	,342	3,293**	,001
R ²	.173		
Düzeltilmiş R ²	.114		
F	2,947**		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.25' de tüm boyutların birlikte ortama uyum değişkenine ait toplam varyansın %17' sini açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²= ,173 ve F= 2,947**). Öte yandan yine katılımcı iklim boyutunun anlamlı katsayıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.26. Psikolojik Güçlendirme ve Sosyo-Yapısal Özelliklerin Birlikte Yeniliğe Teşvik Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı		
	β	t	p
Anlam	,143	1,965	,052
Yetenek	-,092	-1,171	,244
Özerklik	,046	-,552	,582
Etki	-,060	-,801	,425
Sosyal Destek	,185	2,200*	,030
Bilgiye Erişim	,128	1,685	,095
Kaynaklara Erişim	,062	,734	,465
Katılımcı İklim	,569	7,588**	,000
R ²	,568		
Düzeltilmiş R ²	,538		
F	18,538**		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.26' da tüm boyutların birlikte yeniliğe teşvik değişkenine ait toplam varyansın %56' sını açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,568$ ve $F = 18,538^{**}$). Tabloda sosyo-yapısal özelliklerden katılımcı iklim faktörünün beta katsayısı anlamlı çıkmaktadır. Beta katsayısı anlamlı çıkan bir başka faktör ise sosyal destek faktörüdür.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilerle birlikte regresyon analizi sonuçları incelendiğinde genel olarak H_1 ve H_2 nin desteklendiği söylenebilir. H_1 'in alt hipotezlerinden H_{1A} ve H_2 'nin alt hipotezlerinden H_{2B} ve H_{2D} 'nin desteklendiği söylenebilir.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo-yapısal özellikler, psikolojik güçlendirme ve yeniliğe destek algılarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim ve meslek değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla iki grup değer alan kontrol değişkenleri için bağımsız örnekler t testi (Heiman,2011; 262), iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri için de (One-Way Anova) tek yönlü varyans analizi (Lee, 2000; 486) uygulanmıştır. Psikolojik güçlendirme, sosyo-yapısal özellikler ve yeniliğe destek değişkenlerinin ve her bir değişkenin alt boyutlarının ortalamalar açısından farklılık düzeyleri ($p < 0,01$ ve $p < 0,05$) incelenmiştir. İnceleme sonucunda iki gruptan fazla

değer alan değişkenlerde farklılık olması durumunda farklılığın nedeninin öğrenmeye yönelik olarak LSD Testi (Kerr, Hall, Kozub, 2002: 100) uygulanmıştır.

Tablo 3.27. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları

Değişken	\bar{X}	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p
Anlam			,600	120	,134
Erkek	4,40	,71			
Kadın	4,32	,53			
Yetenek			-,234	120	,534
Erkek	4,36	,64			
Kadın	4,38	,51			
Özerklik			2,202	120	,303
Erkek	3,84	,90			
Kadın	3,43	1,03			
Etki			-,468	120	,950
Erkek	3,29	1,00			
Kadın	3,38	1,03			
Sosyal Destek			,325	120	,975
Erkek	3,74	,81			
Kadın	3,69	,81			
Bilgiye Erişim			-1,773	120	,084
Erkek	3,72	,77			
Kadın	3,98	,63			
Kaynaklara Erişim			,452	120	,363
Erkek	3,64	,79			
Kadın	3,57	,85			
Katılımcı İklim			-1,387	120	,361
Erkek	3,26	,93			
Kadın	3,51	,86			
Ödüllendirme			-,048	120	,942
Erkek	2,72	,98			
Kadın	2,73	1,01			
Ortama Uyum			-,960	120	,504
Erkek	2,82	,82			
Kadın	2,97	,77			
Yeniliğe Destek			-1,175	120	,371
Erkek	3,36	,86			
Kadın	3,55	,77			

Tablo 3.27'ye bakıldığında cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 3.28. Eğitim Değişkeni Açısından Sosyo-Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Anlam	Gruplararası	2,430	3	,810	1,892	,135
	Grup İçi	50,529	118	,428		
	Toplam	52,959	121			
Yetenek	Gruplararası	092	3	031	080	971
	Grup İçi	44,976	118	381		
	Toplam	45,068	121			
Özerklik	Gruplararası	14,350	3	4,783	5,793	001
	Grup İçi	97,432	118	,826		
	Toplam	111,781	121			
Etki	Gruplararası	3,549	3	1,183	1,159	,328
	Grup İçi	120,437	118	1,021		
	Toplam	123,985	121			
Sosyal Destek	Gruplararası	4,309	3	1,436	2,239	087
	Grup İçi	75,712	118	642		
	Toplam	80,021	121			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	1,613	3	538	963	412
	Grup İçi	65,844	118	538		
	Toplam	67,457	121			
Kaynaklara Erişim	Gruplararası	10,483	3	3,494	5,939	,001
	Grup İçi	69,423	118	588		
	Toplam	79,906	121			
Katılımcı İklim	Gruplararası	4,597	3	1,532	1,860	,140
	Grup İçi	97,234	118	824		
	Toplam	101,831	121			
Ödüllendirme	Gruplararası	7,371	3	2,457	2,631	,053
	Grup İçi	110,203	118	934		
	Toplam	117,574	121			
Ortama Uyum	Gruplararası	862	3	,287	,432	,731
	Grup İçi	78,559	118	,666		
	Toplam	79,422	121			
Yeniliğe Teşvik	Gruplararası	2,195	3	,732	1,043	,376
	Grup İçi	82,765	118	,701		
	Toplam	84,960	121			

Tablo 3.28'de Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yenilik değişkenlerinin alt boyutlarının eğitim durumu açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik ve sosyo-yapısal özelliklerin alt boyutu olan kaynaklara erişimde farklılıklar göze çarpmaktadır. Farklılığın özerklik için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre, doktora

mezunu olan çalışanların ortalamasının, lise (I-J=0,53ve p=0,46), lisans (I-J=0,59 ve p=,003), y.lisans (I-J=0,89 ve p=,42) mezunlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Kaynaklara erişim için ortaya çıkan farklılığın nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre ise lisans mezunu olan çalışanların ortalamalarının lise (I-J=0,32ve p=0,15), y.lisans (I-J=0,48ve p=,023) ve doktora (I-J=-0,28 ve p=,087) mezunlarına göre farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 3.29. Meslek Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları

Değişken	X	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p
Anlam			600	120	,134
Akademik Personel	4,47	,62			
İdari Personel	4,25	,69			
Yetenek			-,500	100	,311
Akademik Personel	4,37	,68			
İdari Personel	4,36	,51			
Özerklik			1,226	100	,403
Akademik Personel	3,88	,93			
İdari Personel	3,53	1,04			
Etki			1,507	100	,867
Akademik Personel	3,35	,97			
İdari Personel	3,28	1,06			
Sosyal Destek			,587	100	,814
Akademik Personel	3,69	,78			
İdari Personel	3,77	,84			
Bilgiye Erişim			,279	100	,821
Akademik Personel	3,74	,75			
İdari Personel	3,86	,73			
Kaynaklara Erişim			1,104	100	,033
Akademik Personel	3,75	,84			
İdari Personel	3,45	,74			
Katılımcı İklim			2,627	100	,471
Akademik Personel	3,41	,91			
İdari Personel	3,24	,92			
Ödüllendirme			2,627	100	,471
Akademik Personel	2,80	,99			
İdari Personel	2,62	,97			
Ortama Uyum			2,627	100	,471
Akademik Personel	2,90	,82			
İdari Personel	2,82	,80			
Yeniliğe Destek			2,627	100	,471
Akademik Personel	3,48	,87			
İdari Personel	3,33	,78			

Tablo 3.29’da bakıldığında meslek gruplarının sadece kaynaklara erişim boyutunda farklılaştığı görülmektedir. Kaynaklara erişim boyutunda akademik personelin ortalamaları idari personelin ortalamalarından daha yüksektir. Bu da kurum içinde çalışanların statü farklılığına rağmen güçlendirme ve yenilik ile ilgili birçok konuda algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.30. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme, Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Anlam	Gruplarasası	4,356	3	1,452	3,525	,017
	Grup İçi	48,603	118	,412		
	Toplam	52,959	121			
Yetenek	Gruplarasası	,650	3	,217	,576	,632
	Grup İçi	44,418	118	,376		
	Toplam	45,068	121			
Özerklik	Gruplarasası	10,102	3	3,367	3,908	,011
	Grup İçi	101,679	118	,862		
	Toplam	111,781	121			
Etki	Gruplarasası	10,225	3	3,408	3,536	,017
	Grup İçi	113,760	118	,964		
	Toplam	123,985	121			
Sosyal Destek	Gruplarasası	3,288	3	1,096	1,686	,174
	Grup İçi	76,733	118	,650		
	Toplam	80,021	121			
Bilgiye Erişim	Gruplarasası	5,430	3	1,810	3,443	,019
	Grup İçi	62,027	118	,526		
	Toplam	67,457	121			
Kaynaklara Erişim	Gruplarasası	,223	3	,074	,110	,954
	Grup İçi	79,683	118	,675		
	Toplam	79,906	121			
Katılımcı İklim	Gruplarasası	2,272	3	,757	,898	,445
	Grup İçi	99,559	118	,844		
	Toplam	101,831	121			
Ödüllendirme	Gruplarasası	3,018	3	1,006	1,036	,379
	Grup İçi	114,556	118	,971	1	
	Toplam	117,574	121			
Ortama Uyum	Gruplarasası	,750	3	,250	,375	,771
	Grup İçi	78,672	118	,667		
	Toplam	79,422	121			
Yeniliğe Teşvik	Gruplarasası	1,206	3	,402	,566	,638
	Grup İçi	83,755	118	,710		
	Toplam	84,960	121			

Tablo 3.30'a bakıldığında yaş değişkeninin anlam, özerklik, etki ve bilgiye erişim boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın anlam için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasının, 20-30 (I-J=0,25 ve p=0,104), 31-40 (I-J=0,33 ve p=,035) ve 51-60 (I-J=-0,18 ve p=,347) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak uzun yıllardır bir işte çalışma sonucu yapılan işin benimsenmesi ve anlamlı hale gelmesi olabilir. Farklılığın özerklik için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 20-30 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasının, 31-40 (I-J=-0,25 ve p=0,235), 41-50 (I-J=-0,74 ve p=,002) ve 51-60 (I-J=-0,29 ve p=,046) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi mesleğe yeni başlayan veya kariyerinin başında olan çalışanların kendilerini daha az özerk hissetmesi olabilir. Farklılığın etki için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 20-30 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasının, 31-40 (I-J=-0,35 ve p=0,113), 41-50 (I-J=-0,73 ve p=,003) ve 51-60 (I-J=-0,64 ve p=,027) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi daha kariyerinin başında olan çalışanların henüz tam olarak kendilerini kurum içinde etkili olarak görememesi olabilir. Son olarak farklılığın bilgiye erişim için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 51-60 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasının, 20-30 (I-J=-0,39 ve p=0,062), 31-40 (I-J=-0,65 ve p=,003) ve 41-50 (I-J=0,29 ve p=,179) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre 20-30 yaş aralığındaki çalışanların güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutları konularında algılarının diğer yaş gruplarına göre daha farklı olduğu söylenebilir. Bunun sebebi mesleğe yeni başlamaları veya kariyerlerinin başlarında olmaları olabilir. Bilgiye erişim konusunda ise 51-60 yaş arası cevap verenlerin daha farklı cevaplar verdiklerini görmekteyiz.

Tablo 3.31. Tecrübe Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme,Sosyo-Yapısal Özellikler ve Yeniliğe Destek Algısının Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Anlam	Gruplararası	5,638	3	1,879	4,686	,004
	Grup İçi	47,321	118	,401		
	Toplam	52,959	121			
Yetenek	Gruplararası	1,512	3	,504	1,365	,257
	Grup İçi	43,556	118	,369		
	Toplam	45,068	121			
Özerklik	Gruplararası	12,052	3	4,017	4,753	,004
	Grup İçi	99,730	118	,845		
	Toplam	111,781	121			
Etki	Gruplararası	12,248	3	4,083	4,311	,006
	Grup İçi	111,737	118	,947		
	Toplam	123,985	121			
Sosyal Destek	Gruplararası	3,379	3	1,126	1,734	,164
	Grup İçi	76,642	118	,650		
	Toplam	80,021	121			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	4,577	3	1,526	2,863	,040
	Grup İçi	62,880	118	,533		
	Toplam	67,457	121			
Kaynaklara Erişim	Gruplararası	,672	3	,224	,334	,801
	Grup İçi	79,234	118	,671		
	Toplam	79,906	121			
Katılımcı İklim	Gruplararası	1,153	3	,384	,450	,717
	Grup İçi	100,678	118	,853		
	Toplam	101,831	121			
Ödüllendirme	Gruplararası	3,511	3	1,170	1,211	,309
	Grup İçi	114,063	118	,967		
	Toplam	117,574	121			
Ortama Uyum	Gruplararası	1,068	3	,356	,536	,659
	Grup İçi	78,354	118	,664		
	Toplam	79,422	121			
Yeniliğe Teşvik	Gruplararası	1,979	3	,660	,938	,425
	Grup İçi	82,981	118	,703		
	Toplam	84,960	121			

Tablo 3.31'e görüldüğü üzere tecrübe değişkeninin anlam, özerklik, etki ve bilgiye erişim boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın anlam için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan çalışanların ortalamasının, 0-5 yıl (I-J=0,47 ve p=0,001), 6-10 yıl (I-J=0,46 ve p=,008) ve 11-15 yıl (I-J=0,29 ve p=,143) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi tecrübeli çalışanlar için yaptıkları işin anlamlılığının daha yüksek olması olabilir. Farklılığın özerklik için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanların ortalamasının, 0-5 yıl (I-J=0,30 ve p=0,211), 11-15 yıl (I-J=-0,36 ve p=,258) ve 16 yıl ve üzeri (I-J=-0,39 ve p=,116) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın etki için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 0-5 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanların ortalamasının, 6-10 yıl (I-J=-0,32 ve p=0,198), 11-15 yıl (I-J=-0,82 ve p=,008) ve 16 yıl ve üzeri (I-J=-0,64 ve p=,003) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın bilgiye erişim için nedenini görmeye yönelik yapılan LSD testine göre 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanların ortalamasının, 0-5 yıl (I-J=-0,25 ve p=0,177), 11-15 yıl (I-J=0,36 ve p=,154) ve 16 yıl ve üzeri (I-J=-0,55 ve p=,006) yaş aralığındaki çalışanlara göre farklılaştığı görülmektedir

4. 1. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu çalışmada incelenen psikolojik güçlendirme, sosyo-yapısal özellikler ve yenilik kavramları örgütleri ve çalışanları yakından ilgilendirmektedir.

Çalışmada incelenen ilk kavram olan psikolojik güçlendirme, işgörenlerin çalışma ortamındaki güçlendirici koşullara verdikleri tepkilerdir. Personel güçlendirme uygulamaları gerçekleştirilirken mutlaka psikolojik sonuçlarına bakılıp buna göre uygulamaya devam edilmelidir.

Personel güçlendirmenin başlığı altında incelenen bir diğer kavram olan sosyo-yapısal özellikler ise, Kanter'in ortaya atmış olduğu, sonrasında Conger ve Kanungo ve Spreitzer gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen sosyo-yapısal güçlendirmeyi oluşturan unsurlardır. Araştırmada yer verilen sosyo-yapısal özellikler, sosyo-politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve katılımcı örgüt ikliminden oluşmaktadır.

Araştırmada personel güçlendirme ile ilişkisi incelenen “yenilik” kavramı da günümüzün rakabetçi iş dünyasında ve değişimin çok hızlı gerçekleştiği bilgi çağında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri adına çok önemli bir konudur. Günümüzde örgütler yenilikçi düşünmek ve davranmak için personel güçlendirme uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi ve nitelikli insan yetişmesi adına kilit öneme sahip akademik kurumlarda da yenilikçi yapı gelişim ve değişim için şarttır.

Çalışmada akademik kurum çalışanlarında personel güçlendirmenin yenilik algısı üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada kullanılan anket Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, İlahiyat ve Açıköğretim Fakültelerindeki ve Rektörlük birimlerindeki akademik ve idari toplam 122 personelin katılımıyla gerçekleşmiş ve yapılan analiz sonuçları paylaşılmıştır.

Araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda “anlam”, “özerklik”, “yetenek” ve “etki” olmak üzere dört boyutlu bir yapı gözlenmiştir. Psikolojik güçlendirmeye yönelik ifadelerin genel ortalaması (3,94) psikolojik güçlendirme algısının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı katılımcıların psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelere yönelik cevaplarının genelde

“katılıyorum” seçeneğinde toplanmasıdır. Alt boyutlara yönelik ortalamalar karşılaştırıldığında, anlam (4,37); yeterlilik (4,36); özerklik (3,73) ve etki (3,32) şeklinde sıralanmaktadır. Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere akademik kurum çalışanlarının psikolojik güçlendirme algıları işlerini anlamlı ve kendilerini yeterli görmeleri yönünde çok yüksektir.

Araştırmada sosyo-yapısal özellikler ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda “sosyo-politik destek”, “bilgiye erişim”, “kaynaklara erişim” ve “katılımcı örgüt iklimi” olmak üzere dört boyutlu bir yapı gözlenmiştir. Sosyo-yapısal özelliklere yönelik ifadelerin genel ortalaması (3,68) sosyo-yapısal özelliklerin güçlendirme algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı katılımcıların sosyo-yapısal özellikler ile ilgili ifadelerle yönelik cevaplarının “katılıyorum” seçeneğine yakın olmasıdır. Alt boyutlara yönelik ortalamalar karşılaştırıldığında, bilgiye erişim (3,79); sosyo-politik destek (3,73); kaynaklara erişim (3,62) ve katılımcı örgüt iklimi (3,33) şeklinde sıralanmaktadır. Bu bulgulara göre akademik kurum çalışanlarının işlerini yapabilmek için gerekli bilgilere ve kaynaklara kısmen erişebildikleri, üstlerinden, amirlerinden ve takım arkadaşlarından işlerini yapabilmeleri konusunda yardım alabildikleri algısına sahip oldukları söylenebilir. Bunun yanında en düşük ortalamaya sahip alt boyutun “katılımcı örgüt iklimi” olması sebebiyle, akademik kurum çalışanlarının, kurumda katılımcı ve demokratik bir yapı olduğundan emin olmadıkları, yani kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Yeniliğin alt boyutlarını belirlemek için yapılan açıklayıcı faktör analizinde, “yeniliğe teşvik”, “ortama uyum” ve “ödüllendirme” olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır. Yeniliğe destek algısına ilişkin ifadelerin genel ortalamasından (2,97) yenilik algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların kurumun yenilik ile ilgili bakış açısını yansıtan ifadelerle çoğunlukla “kararsızım” şeklinde cevap verdikleri ortaya çıkmaktadır. Alt boyutların ortalamaları karşılaştırıldığında yeniliğe teşviğin (3,33); ortama uyumdan (2,86) ve ödüllendirmeden (2,72) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun anlamı akademik kurum çalışanlarının, çalıştıkları kurumu yeniliğe teşvik etme konusunda en azından ortama uyum sağlama ve ödüllendirme konularından daha başarılı bulduklarıdır. Sonuçlara göre çalışanlar özellikle yeniliğe yönelik ödüllendirme konusunda çalıştıkları yeri yeterli görmemektedir.

Analizler sonucunda psikolojik güçlendirme ile yenilik arasındaki ilişkinin genel anlamda olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla yeniliğe destek algısının alt boyutları arasındaki ilişki karşılaştırıldığında ise psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, yetenek, özerklik ve etki boyutlarıyla yeniliğin ortama uyum ve yeniliğe teşvik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat bu ilişki sadece belirli boyutlar arasında ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı psikolojik güçlendirmenin bazı boyutları ile yeniliğe teşvik ve ortama uyum arasında bir anlamlı ilişkinin gözükmemesidir. Buna örnek olarak yetenek boyutuyla yeniliğe teşvik boyutu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamasını ya da ortama uyumun ilişkisi olduğu tek psikolojik güçlendirme boyutunun “etki” olmasını verebiliriz. Analiz sonucu dikkat çeken bir başka nokta psikolojik güçlendirmenin herhangi bir boyutuyla yeniliğin ödüllendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasıdır.

Korelasyon analizi sonuçları sosyo-yapısal özellikler ile yenilik arasında genel anlamda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca çıkan ortalamalara bakıldığında yeniliği, sosyo-yapısal özelliklerin psikolojik güçlendirmeden daha fazla etkilediği ortaya çıkmaktadır. Sosyo-yapısal özelliklerin alt boyutlarından olan kaynaklara erişim ile yeniliğin alt boyutu olan ödüllendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yeniliğin bir diğer alt boyutu olan ortama uyum boyutu ile kaynaklara erişim ve katılımcı örgüt iklimi arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yeniliğin son boyutu olan olan yeniliğe teşvik boyutunun sosyo-yapısal özelliklerin tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcı örgüt iklimi boyutu, yeniliğe destek boyutu ile en güçlü ilişkiye sahip sosyo-yapısal boyut olarak göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara göre akademik kurum çalışanlarında yeniliğe destek algısının oluşmasında sosyo-yapısal özellikler doğrudan etkilidir. Özellikle kurumda esnek, durum ve kararların demokratik bir şekilde alındığı bir yapı oluşturulduğunda bu yenilikçi davranışların yayılmasını teşvik eder.

Korelasyon analizinin ardından psikolojik güçlendirmenin ve sosyo-yapısal özelliklerin yenilik algısı üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik güçlendirme alt boyutları için ortaya çıkan regresyon analizi sonuçlarına göre yeniliğe destek boyutunu önemli derecede etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucu sosyo-yapısal özelliklerin alt boyutlarının yenilik üzerine etkisi incelendiğinde katılımcı örgüt ikliminin, yeniliğin tüm alt boyutlarına etki ettiğini ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında katılımcı örgüt iklimi dışında sadece sosyal destek boyutunun yeniliğe destek boyutu üzerine etkisi vardır.

Psikolojik güçlendirme ve sosyo-yapısal özelliklerin yeniliğe destek algısı üzerine etkisi birlikte değerlendirildiğinde ise ödüllendirme boyutunun toplam %15'ini, ortama uyum boyutunun %17'sini, yeniliğe teşvik boyutunun ise %56'sını açıkladığı görülmüştür. Bu denklemde ise katılımcı örgüt ikliminin beta katsayısının ödüllendirmeye etkisinde anlamlı; sosyal destek ve katılımcı iklimin beta katsayılarının ise yeniliğe desteğe etkisinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun dışındaki boyutların beta katsayısı anlamlı çıkmamıştır.

Bu bilgiler ışığında akademik kurumlarda yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması veya yenilikçi davranışlar sergilenmesinde psikolojik güçlendirme ve sosyo-yapısal özelliklerin etkisi olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular ışığında personel güçlendirme ve yenilik için sağlanan örgütsel destek arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcı örgüt ikliminin egemen olduğu ve sosyal-desteğin (takım çalışması, amirlerin desteği) sürdüğü bir ortamda yenilikçi düşüncelerin daha kolay ortaya çıkmaktadır. Ayrıca personel güçlendirmenin sağlandığı bir ortamda çalışanların işlerinin önemini daha iyi kavraması, risk alma konusunda daha istekli oldukları ve motivasyonlarının arttığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgular daha önce yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Lau, 2011; Jansen ve Chandler;1994; Orpen, 1990)

Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bir başka bulguda sosyo-yapısal özellikler ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Elde edilen bulgulara göre sosyo-yapısal özelliklerin varlığı ile çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle işleri ile ilgili kaynaklara ve bilgiye erişebilen, çalıştıkları kurumda katılımcı bir örgüt ikliminin var olduğunu düşünen çalışanlar psikolojik olarak da kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Ortaya çıkan bu bulgular daha önce yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Laschinger vd., 2001, DeCicco vd., 2006; Knol ve Van Linge, 2009) .

Çalışanların demografik özellikleri ile sosyo-yapısal özellikler, psikolojik güçlendirme ve yeniliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bazı değişkenlerde farklı demografik gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmüş, bazılarında ise görülmemiştir.

Eğitim değişkeninin özerklik, kaynaklara erişim ve ödüllendirme boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Analiz sonucunda doktora mezunu çalışanların işle ilgili kararlarında kendilerini daha özerk hissettikleri; lisans mezunu katılımcıların ise ödüllendirme ve kaynaklara erişim noktasında diğer gruplara oranla daha olumlu cevaplar verdikleri gözükmemektedir. Özerklik ile ilgili ulaşılan bulgular, daha önce Spreitzer'in yapmış olduğu araştırma ile paralellik göstermektedir (Spreitzer, 1995).

Yaş değişkeninin anlam, özerklik, etki ve bilgiye erişim boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Analiz sonucunda 41-50 yaş aralığındaki kişilerin işlerini anlamlı ve önemli buldukları; 20-30 yaş aralığındaki kişilerin kendilerini daha az özerk hissettikleri etkili gördükleri ve 51-60 yaş arasındaki kişilerin istedikleri bilgiye erişimden daha memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

Meslek değişkeninin sadece kaynaklara erişim boyutunda farklılaştığı görülmektedir. Kaynaklara erişim boyutunda akademik personelin ortalamaları idari personelin ortalamalarından daha yüksektir. Akademik personelin, idari personele göre akademik kurumlarda daha imtiyazlı olması bunun sebebi olabilir.

Tecrübe değişkeninin anlam, özerklik, etki ve bilgiye erişim boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların işlerini daha anlamlı ve önemli gördükleri; 6-10 yıl tecrübeye sahip olanların kendilerini daha az özerk gördükleri; 0-5 yıl tecrübeye sahip olanların kendilerini, çevrelerine ve işlerine etkilerini daha sınırlı gördükleri ve 6-10 yıl arası tecrübeye sahip katılımcıların işlerini yapmak için gerekli bilgiye erişimde daha çok sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre tecrübesi yüksek çalışanlar yaptıkları işi daha anlamlı bulmaktadırlar. Dolayısıyla çalıştıkları kurumda kariyer hedefleri olan kişilerin işlerini daha anlamlı buldukları ve uzun süreli çalıştıkları söylenebilir. Elde edilen bu bulgular daha önce Kraimer vd. yapmış olduğu çalışmada ortaya çıkan bulgularla benzerliklere sahiptir (Kraimer,1999).

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin ve sosyo-yapısal özelliklerin akademik kurum çalışanlarının yeniliğe yönelik destek algıları üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda personel güçlendirmenin genel olarak akademik kurum çalışanlarının yeniliğe uyum sağlamasında, yenilikçi fikirler geliştirmesinde ve yeniliğe bakış açıları üzerindeki etkileri bir kez daha ortaya konmuştur. Bu çalışmanın sonucundan hareketle personel güçlendirmenin çalışanlarda yeniliğe yönelik destek algısı oluşturarak, örgüt içinde yenilikçi bir iklim oluşmasını sağladığı söylenebilir. Ulaşılan bulgular daha önceki çalışmaların (Lau, 2011; Spreitzer, 2007; Orpen, 1990) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Değişik kadro düzeylerinden çalışanların katıldığı çalışma, akademik kurumlarda yenilikçi fikirleri arttırmak ve çalışanları yeniliğe teşvik etmek isteyen yöneticilere önemli bulgular sunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda ünvana göre analiz yapılması yeniliğin ve güçlendirmenin farklı kadro düzeylerince nasıl algılandığıyla ilgili yol gösterici olabilir. Çalışma alanı bir üniversite ile sınırlı tutulmayıp, farklı şehirlerdeki hatta ülkelerdeki üniversitelerin dahil edilmesi araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P.K. (1998). "Culture and Climate for Innovation" [İnovasyon İçin Kültür ve İklim]. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30–43.
- Arda,S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmalar Ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aktaş,Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amabile, T. M. (1988). "A Model of Creativity and Innovation In Organizations." [Yaratıcılık ve Yeniliğin Örgütlerde Bir Modeli]. *Research In Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Appelbaum, S. H., D.Heâbert, S.Leroux. (1999). " Empowerment: Power, Culture and Leadership -A Strategy or Fad For The Millennium?" [Güçlendirme: Güç, Kültür ve Liderlik-Milenyum İçin Bir Strateji veya Merak]. *Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233-254.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*, İstanbul: MESS Yayınları.
- Brymer, R.A. (1991). "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy" [Personel Güçlendirme: Misafir Tabanlı Liderlik Stratejisi], www.ssrn.com.
- Bolat,T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması". *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(34), 199-219.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" [Güçlendirme Süreci:Teori ve Pratiği Bütünleştirme]. *Academy of Management Review*, 13 (3) , 471-482.

- Çavuş, M.F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M.F. , Akgemci, T. (2008) “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çelebi, M.A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çuhadar, M. T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(7), 1-21.
- Çöl, G. (2004(a)). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G. (2004(b)). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Daft, R. L. (1978). “A Dual-core Model of Organizational Innovation” [Örgütsel Yeniliğin Çift Çekirdek Modeli]. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators” [Örgütsel Yenilik: Belirleyici ve Yönlendiricilerin Etkilerinin Meta Analizi]. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- D’Annunzio, Norma. G., Mcandrew, J., (1999). “Re-Empowering the Empowered the Ultimate Challenge” [Büyük Rekabet İçin Güçlendirmeyi Tekrarlama]. *Personnel Review*, 28 (3) , 258-279.
- De Cicco, J., Laschinger, H. ve Kerr, M. (2006) “Perceptions of Empowerment and Respect: Effect on Nurses Organizational Commitment in Nursing Homes”[Güçlendirme ve Saygı Algısı: Hemşire Evelerinde Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi] , *Journal of Gerontological Nursing*, 49-56.

- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme-Empowerment*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(2) , 165-189.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, NewYork: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London: HarperCollins Publishers.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi,.
- Efetürk, P., Peker, H.Ç. (2010). “Yenilik ve İşletmeler için Önemi”, *Anahtar Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı, 256(22).
- Erdağ, A. (2001). *Örgütlerde Çalışanları Güçlendirme (Empowerment) ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon / Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gülcan, F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayın.

- Heiman, G.W. (2011). *Basic Statistics for the Behavioral Sciences* [Elektronik Sürüm]. Canada: Cengage Learning.
- Hemlin, S. (2002). "Creative Knowledge Environments in the Innovation System" [İnovasyon Sistemlerinde Bilgi Çevreleri Yaratmak], *Copenhagen Business Scholl MPP Working Paper*, 7 (2002).
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Yayınevi.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C. (2007). "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- Jansen, E., ve Chandler, G. N. (1994). "Innovation and Restrictive Conformity Among Hospital Employees: Individual Outcomes and Organizational Considerations." [Hastane çalışanları arasında yenilik ve Kısıtlayıcı Çevreye Uyuma Davranışı: Bireysel Çıktılar ve Örgütsel düşünceler] , *Hospital & Health Services Administration*, 39(1), 63-80.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R.M.(1988). "Three Tiers for Innovation Research" [Yenilik Araştırmasının Üç Ayağı]. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kerr, A.W., Hall, H.K., Kozub, S.A. (2002). *Doing Statistics with SPSS* [Elektronik Sürüm]. Great Britain: The Cromwell Press.
- Knol, J. ve Van Linge, R. (2009) "Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses"[Yenilikçi Davranış: Hemşireler Üzerinde Yapısal ve Psikikolojik Güçlendirmenin Etkisi], *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009), "Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment" [Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığında Güçlendirme ve Birim Liderliğinin Etkisi], *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.

- Lau, W.K (2010). Empowerment of non-academic personnel in higher education:exploring associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational Trust [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Iowa:University Of Iowa.
- Lee, C.F., Lee, J.C., Lee, A.C. (2000). *Statistics for Business and Financial Economics* [Elektronik Sürüm]. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Liebmann, J. D., Non-academic Employees in Higher Education: A historical Overview [Bildiri]. *Annual Forum of the Association for Institutional Research*, 1986, Orlando, FL.
- Marangoz, M. (2011), “Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi”. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39-48.
- Marshall, R. (2006). “Employee Empowerment Works at Small Companies” [Küçük Şirketlerde Personel Güçlendirme]. *Strategic Finance*, 88(3), 34-39.
- Moore, L.G., Hopkins, W.E. ve Hopkins, S.A. (1998). "Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?"[Kalite ve Güçlendirme Programları: Müşteri Memnuniyeti İçin Çift Adım]. *Managing Service Quality*, 8 (2), 133-141.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Naktiyok, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Orpen, C. (1990). “Measuring Support for Organizational Innovation: A validity study.” [Örgütsel Yenilik İçin Desteği Ölçmek: Bir Geçerlilik Çalışması], *Psychological Reports*, 67, 417-418.
- Oslo Kılavuzu (2005), 3.bs, Ankara:TUBITAK.
- Öğüt, A., Aygen, S., Demirsel, M.T. (2007). “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 163-172.
- Özgen, H., Türk, M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme(Empowerment)”. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 74-85.

- Patrick, Allison, Laschinger, Heather K. Spence (2006). "The Effect of Structural Empowerment and Perceived Organizational Support On Middle Level Nurse Managers Role Satisfaction" [Psikolojik Güçlendirme ve Algılanan Örgütsel Desteğin Orta Derecedeki Hemşire Yöneticilerinin Durum Memnuniyetine Etkisi], 14(1), 13-22.
- Pelit, E. (2011). "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 209-225.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider" [Güçlendirme Yolu: Her Liderin Düşünmesi Gereken 7 Soru]. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Randolph, W. A. (2000). "Re-thinking Empowerment: Why is It so Hard to Achieve" [Güçlendirmeyi Yeniden Düşünme: Ulaşmak Neden Bu Kadar Zor]. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.
- Russ, D.E. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary" [Güçlendirme: Bir Derece-Yorum Çalışması]. *Academy of Management Executive*, 9(3), 29-30.
- Saruhan, S. C., Türker, M. V. (2003). "Personel Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Arastırma". *11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003*, (ss.824), Afyon.
- Schermerhon, John R. (1996). *Management Today*. Canada: John Wiley Sons, Inc.
- Schermerhon, John, R. (2007). *Exploring Management in Modules*. USA: John Wiley.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., Nason, S.W. (1997). "A Dimensional Analyses of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain" [Psikolojik Güçlendirme ve Verimlilik, Memnuniyet ve Gayret Arasındaki İlişkiye Yönelik Boyutsal Bir Analiz]. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.

- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" [İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme:Boyutlar, Ölçüm ve Değerlendirme], *Academy of Management Journal*, 38(5) ,1442-1465.
- Şahin, A. (2009). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259-271.
- Tolay,E., Sürgevil O., Topoyan M. (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" [Güçlendirmenin Bilişsel Öğeleri:Yorumlayıcı Görev Motivasyonu Modeli]. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wells, Ronald G. (1993). *Yetki Devri*. (Çev., Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi (1993).
- Yüksel, Ö., Erkutlu H. (2003). "Personeli Güçlendirme - Empowerment". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

EK**EK.1: Anket Formu**

Sayın Katılımcı;

Bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, "Akademik Kurum Çalışanlarının Güçlendirilmesinin Yeniliğe Yönelik Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimiz genelde çok seçmeli sorulardan meydana gelmektedir. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd.Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

Arş. Gör. Mehmet Cem BÖLEN

1. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

	BİRİNCİ BÖLÜM Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal Boyutları	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.					
3	Yapmakta olduğum iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.					
6	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.					
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.					
9	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.					
10	Çalıştığım departmandaki gelişmeler üzerinde önemli bir etkim vardır.					
11	Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde sıkı kontrolüm vardır.					
12	Çalıştığım departmandaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					
13	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.					

14	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.					
15	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.					
16	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan veya takımımdan görmekteyim.					
17	Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.					
18	Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum.					
19	İşimi iyi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum.					
20	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.					
21	Yönetim işimi daha iyi yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı genellikle karşılar.					
22	İşimi daha iyi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim.					
23	Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır.					
24	Bu kurumda karar alma merkezîyetçi yapıdan çok esnektir.					
25	Bu kurumda kararlar alınırken astların kaygıları ve düşünceleri değerlendirilir.					
26	Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır.					
27	Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.					

2. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İKİNCİ BÖLÜM Yenilik					
1	Bu kurumda yaratıcılık desteklenir.					
2	Faaliyetlerimizde yaratıcı davranmak yönetim tarafından saygıyla karşılanır.					
3	Bu kurumda çalışanlar aynı tip problemleri çözmede farklı yöntemler kullanmaya gayret ederler.					
4	Bu kurumda çalışanların temel görevi üst yönetimden ve amirlerden gelen emirleri uygulamaktır.					
5	Bu kurumda bir çalışan farklı olursa başı derde girebilir.					
6	Bu kurum esnek ve değişime uyum sağlayan bir organizasyon olarak nitelendirilebilir.					
7	Bu kurumda bir kişi kızgınlığa yol açmadan farklı işler gerçekleştiremez.					
8	Bu kurumda sorunsuz çalışmanın en iyi yolu, diğer çalışanların işlerini yaparken tercih ettikleri yolu doğru kabul etmektir.					
9	Bu kurumda çalışanların aynı tip problemleri çözmede aynı yöntemleri kullanması beklenir.					
10	Bu kurum yeniliğe açık ve cevap veren bir yapıya sahiptir.					
11	Bu kurumdaki ödüllendirme sistemi yenilik için cesaret vermektedir.					
12	Bu kurum yenilikçi çalışanları resmen tanır.					

Demografik Bilgiler - Üçüncü Bölüm**3. Lütfen size en uygun cevabı işaretleyiniz.**

- Yaşınız: 20-30 31-40 41-50 51-60 60 ve üstü
- Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lise Lisans Y.Lisans Doktora
- Meslek: İdari Personel Akademik Personel
- Kurumda Çalışma Süreniz: 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Mehmet Cem
Soyadı	BÖLEN
Doğum Yeri	İstanbul
Doğum Tarihi	12.07.1985
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, (2004-2009)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Almanca
İletişim	
E-Posta	mehmetcem.bolen@atauni.edu.tr
Tarih	Temmuz 2013