

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BİREYİN
YARATICILIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Gökhan KERSE

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

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

Gökhan KERSE

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BİREYİN YARATICILIK
ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

ERZURUM – 2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

24/06/2013

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı eser-metin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, eser-metin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24/06/2013

Gökhan KERSE



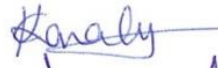


T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında, Gökhan KERSE tarafından hazırlanan bu çalışma 24/06/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY İmza: 
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK İmza: 
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kerem KARABULLU İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
KISALTMALAR	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. GÜÇ NEDİR?	3
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	5
1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
1.2.2. Personel Güçlendirme İle İlişkili Bazı Kavramlar	12
1.2.2.1. Yetki Devri	12
1.2.2.2. Katılım	13
1.2.2.3. Motivasyon	14
1.2.2.4. İş Zenginleştirme	14
1.2.3. Neden Personel Güçlendirme?	15
1.2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları	16
1.2.4.1. Organizasyon Unsuru	16
1.2.4.2. Personel Unsuru	17
1.2.4.3. Yönetici Unsuru	18
1.2.4.4. İletişim	18
1.2.5. Personel Güçlendirme Süreci	19
1.2.6. Personel Güçlendirmenin Türleri	23
1.2.6.1. Sosyal-Yapısal Güçlendirme	23

1.2.6.2. Psikolojik Güçlendirme	25
1.2.6.2.1. Anlam (Meaning)	25
1.2.6.2.2. Yeterlilik (Competence).....	26
1.2.6.2.3. Kendi Kararını Verme/Özerklik (Self-Determination).....	26
1.2.6.2.4. Etki (Impact)	26
1.2.7. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri	27
1.2.8. Güçlendirilmiş Bir Kültür Oluşturma ve Yerleştirme	29
1.2.9. Personel Güçlendirme Uygulamasında Bir Öneri: Çıraklık Modeli	31
1.2.9.1. Çıraklık Düzeyi	31
1.2.9.2. Ustalık Düzeyi	32
1.2.9.3. Patronluk Düzeyi	32
1.2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları	33
1.2.11. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri	37
1.2.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Başarısız Olma Nedenleri	39

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

2.1. YARATICILIĞIN TANIMI	41
2.2. YARATICILIK-YENİLİK İLİŞKİSİ	43
2.3. YARATICILIĞIN TÜRLERİ	45
2.4. YARATICILIĞIN BİLEŞENLERİ	47
2.4.1. Amabile'nin Görüşü	47
2.4.2. Torrance'nin Görüşü	49
2.4.3. Mauzy ve Harriman'nın Görüşü	49
2.5. YARATICILIK SÜRECİ	50
2.6. YARATICILIĞA YÖNELİK YANLIŞ İNANIŞLAR	52
2.7. BİREYSEL YARATICILIK	54
2.8. YARATICI BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ	55
2.9. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	58

2.10. YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE YERLEŞTİRME	59
2.11. YARATICILIĞIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	61
2.12. YARATICILIĞA YÖNELİK TEKNİKLER	63
2.12.1. Beyin Fırtınası	64
2.12.2. Gordon Tekniği	64
2.12.3. Yanal Düşünme	64
2.12.4. Iraksamalı Düşünme/Yakınsamalı Düşünme	66
2.12.5. Birleştirme Tekniği	67
2.12.6. Sinektik Tekniği	67
2.13. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAPISAL GÜÇLENDİRME ve PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	71
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	71
3.2.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	71
3.2.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması	72
3.2.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	72
3.2.4. Anketlerin Güvenirliğine İlişkin Analizler	73
3.2.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler	73
3.2.6. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	75
3.2.6.1. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	75
3.2.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	77
3.2.6.3. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	79
3.3. BULGULAR	81
3.3.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	81
3.3.2. Yapısal Güçlendirme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	82
3.3.3. Psikolojik Güçlendirme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	84

3.3.4. Yaratıcılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	87
3.3.5. Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi	89
3.3.6. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	96
3.4. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	105
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	110
KAYNAKLAR	111
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	126

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BİREYİN YARATICILIK
ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA****Gökhan KERSE****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****2013- 126 Sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY (Danışman)
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Kerem KARABULUT**

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Teorik kısmın ilk bölümünde personel güçlendirme açıklanmış; ikinci bölümünde ise yaratıcılık kavramı açıklığa kavuşturulmuştur.

Çalışmada, Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde faaliyette bulunan Ziraat Bankası çalışanı 114 kişiden anket tekniğiyle veri toplanmış ve bu veriler SPSS paket programıyla analize tabi tutulmuştur. Gerekli istatistiksel analizler yapıldıktan sonra yapısal güçlendirmenin ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılığı pozitif yönlü etkilediği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yaratıcılık

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT
AND INDIVIDUAL'S CREATIVITY PERCEPTION: AN
APPLICATION IN BANKING INDUSTRY**

Gökhan KERSE

Advisor: Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

2013- 126 Page

**Jury: Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY (Advisor)
Prof. Dr. Atilhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Kerem KARABULUT**

The aim of this study is to investigate the relationships between creativity and types of empowerment, namely structural and psychological empowerment. In the first part of the theoretical framework, employee empowerment was explained and in the second part, the concept of creativity was clarified.

In the study, data were gathered through a survey conducted on 114 employees of the Ziraat Banks operating in centres of Erzurum and Gumushane provinces and data were analysed by using SPSS. After statistical analyses, it was observed that structural empowerment and psychological empowerment affect creativity positively.

Key Words: Employee Empowerment, Creativity

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yönetim Paradigmasının Değişimi.....	12
Şekil 1.2. Güçlendirmenin Üç Unsuru.....	19
Şekil 1.3. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	20
Şekil 1.4. Personel Güçlendirme Sürecinin Adımları.....	21
Şekil 1.5. Güçlendirme Matrisi.....	21
Şekil 1.6. İşyerinde Psikolojik Güçlendirme	27
Şekil 2.1. İlgili Olduğu Alana Göre Yaratıcılık Türleri.....	45
Şekil 2.2. Yaratıcılık Türleri	47
Şekil 2.3. Yaratıcılığın 3 Bileşen Modeli	48
Şekil 2.4. İraksak Düşünme-Yakınsak Düşünme	66

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Güçlendirme Nedir? Ne Değildir	8
Tablo 1.2. İki Bağıllık Arasındaki Farklılıklar	30
Tablo 2.1. “Yenilik” ve “Yaratıcılık” Arasındaki Fark.....	44
Tablo 2.2. Yaratıcı Birey – Yaratıcı Örgüt	59
Tablo 3.1. Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları	75
Tablo 3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	76
Tablo 3.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	77
Tablo 3.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	78
Tablo 3.5. Yaratıcılık Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	79
Tablo 3.6. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	80
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular	81
Tablo 3.8. Destek Alma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 3.9. Bilgiye Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 3.10. Kaynaklara Ulaşma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 3.11. Özerklik-Etki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 3.12. Anlam Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86
Tablo 3.13. Yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 3.14. Yaratıcı Fikirler Geliştirme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 3.15. Yaratıcı Fikirleri Uygulama Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	88
Tablo 3.16. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin Yaratıcılıkla İlişkisi.	90
Tablo 3.17. Yapısal Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi	92
Tablo 3.18. Yapısal Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi	93
Tablo 3.19. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi	93
Tablo 3.20. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi	94

Tablo 3.21. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Birlikte Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi.....	95
Tablo 3.22. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Birlikte Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi.....	95
Tablo 3.23. Yaş Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	97
Tablo 3.24. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik-Etki ve Anlam Boyutu Ortalamaları.....	98
Tablo 3.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	99
Tablo 3.26. Medeni Durum Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	100
Tablo 3.27. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	101
Tablo 3.28. Deneyim Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	102
Tablo 3.29. Deneyim Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik-Etki ve Anlam Boyutu Ortalamaları.....	103
Tablo 3.30. Statü Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları	104

KISALTMALAR DİZİNİ

Çev. : Çeviren

Diğ. : Diğerleri

Ed. : Editör

ss. : Sayfa sayısı

ÖNSÖZ

Bu çalışmada işletmeler için önemi büyük, fakat araştırma yönünden eksikliği olan personel güçlendirme ve yaratıcılık kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada yerli ve yabancı dildeki kaynaklara ilişkin geniş bir literatür taraması yapılmış ve kavramlar açıklanmıştır. Araştırma verileri neticesinde personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren ve araştırmanın biçimlenmesinde yardımcı olan değerli hocam(danışmanım) Sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY' e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Çalışmanın araştırma kısmına yönelik yürütülen anket uygulamasında yaptıkları katkılarından dolayı Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde faaliyette bulunan Ziraat Bankası müdürlerine ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Erzurum - 2013

Gökhan KERSE

GİRİŞ

Günümüz sürekli değişimlerin yaşıandığı, bilginin sürekli eskidiği, gerek yerel gerekse uluslar arası piyasalara girmenin kolaylaştığı ve rekabetin had safhaya ulaştığı bir çağdır. Bu çağda hayatta kalabilmek rakiplere oranla daha üstün olmakla; yani rekabet avantajı kazanmakla mümkündür. Rekabet üstünlüğü ise rakibine oranla yarınları daha iyi görmek, müşteri beklentilerine cevap vermek, bünyesinde çalışan bireyleri geliştirmeye yönelik yatırımlar yapmak, çalışanın iş yerine bağlılığını artırmak, değişime ve gelişime yönelik bilgi birikimini takip etmek ve bilgiyi sürekli yenilemek gibi koşulların sağlanmasıyla; yani personel güçlendirme sayesinde kazanılmaktadır. Personel güçlendirme örgütlerin hayatta kalmasını ve yarınlara güvenle bakmasını mümkün kılmaktadır. Personel güçlendirme sayesinde hem müşteriler ve çalışanlar, hem de örgütler kazanç sağlamakta; dolayısıyla da kazan-kazan durumu ortaya çıkmaktadır. Çünkü müşteriler ihtiyaçlarını eksiksiz olarak gidermekte ve isteklerine ulaşmakta; çalışanlar işlerinden tatmin olmakta ve işlerini severek yapmaktadır. Örgütler ise çalışanların ve müşterilerin tatmini sonucunda amaçlarına ulaşmakta ve karını artırmakta, böylelikle de yarınlara kalabilmektedir.

Öte yandan rekabet üstünlüğü kazanmanın koşullarından biri olarak personel güçlendirmenin yapılması gerektiği belirtilse de, güçlendirilen personelin yaratıcı çıktılarla örgüte katkısı sağlanmadıkça bu çaba yetersiz olacaktır. Rekabete yönelik avantaj sağlamak için eski ve yeni bilgiyi harmanlayarak daha iyi şeyler ortaya koymak, problemlere yönelik farklı ve kolaylaştırıcı çözümler sunmak, görülmeyeni görmek, bireysel ve örgütsel bazda yaşamı kolaylaştırmak, yani aslında yaratıcılık sonucunda yenilik yapmak gerekmektedir.

Personel güçlendirme ve yaratıcılığın gerek bireyler gerekse örgütler için vazgeçilmez olduğu; dolayısıyla da sosyal hayatı ve iş hayatını derinden etkilediği söylenebilir. Bu çalışmada söz konusu kavramlar ele alınarak çalışanlara yönelik etkileri ifade edilmiş ve kavramlar arasındaki ilişkiler uygulamaya dönük bir araştırmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde personel güçlendirme kavramına geçmeden önce güç kavramı genel anlamda açıklanmıştır. Personel güçlendirme kavramı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi verildikten sonra personel güçlendirme ile ilişkili bazı

kavramlar; personel güçlendirmenin gerekliliği; personel güçlendirmenin unsurları, güçlendirme süreci ve türleri ifade edilmiştir. Daha sonra güçlendirilmiş personelin özellikleri; güçlendirilmiş örgüt kültürü oluşturma ve yerleştirme; personel güçlendirmeye yönelik bir öneri olan çıraklık modeli; personel güçlendirmenin yararları, maliyetleri ve başarısız olma nedenleri belirtilerek bölüm tamamlanmıştır.

İkinci bölümde yaratıcılık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümde öncelikle yaratıcılık kavramının tanımı yapılmış; yaratıcılık-yenilik ilişkisi ortaya konmuştur. Daha sonra yaratıcılığın türleri; farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan bileşenleri; yaratıcılık süreci; yaratıcılığa ilişkin yanlış inanışlar; bireysel yaratıcılık ve yaratıcı bireylerin özellikleri; örgütsel yaratıcılık; yaratıcı örgüt kültürü oluşturma ve yerleştirme ve yaratıcılığın önündeki engeller ifade edilmiştir. Son olarak yaratıcılığı ortaya çıkarmaya ve geliştirmeye yönelik teknikler açıklanmış ve literatürdeki personel güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık ilişkisine yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya yönelik analizler sonucunda bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme kavramına geçmeden önce güç kavramı hakkında genel bir bilgi vermek yararlı olacaktır.

1.1. GÜÇ NEDİR?

Güç; sosyal kuramda övünülen, her yerde karşılaşılan ve geçmişi oldukça eski bir kavramdır (Dahl, 1957: 201). Güç insanoğlunun doğumundan ölümüne kadar evde, işte, okulda, sokakta kısacası yaşamın her alanında karşılaştığı bir olgudur. Örneğin evde güç babadadır, okulda öğretmende, işte amirde, sokakta ise çok sevdiğin arkadaşında...

Bertrand Russell'e göre 'enerji' kavramı nasıl fiziğin temel kavramını oluşturuyorsa; 'güç' kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramını oluşturur (Koçel, 2011: 553). Öte yandan sosyal bilimlerde güç kavramını açıklamaya yönelik tek bir tanımda uzlaşma olmadığı görülmektedir. Gücü açıklamaya yönelik tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- Güç; B' nin, A' nın istekleri yönünde davranması; A' nın B' yi etkilemesi ve işi yaptırma yeteneğidir (Robbins, Judge, Odendaal, Roodt, 2009: 351; Conger ve Kanungo, 1988: 472; Dahl, 1957: 202-203).
- Güç; bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranış göstermeye sevk etme ve etkileme yeteneğidir (Koçel, 2011: 553; Kirel ve Özkalp, 2005: 624).
- Güç; amaçlanan etkileri yaratmak için araçların dağıtımıdır (Cobb, 1984: 483).
- Güç; diğerleri üzerinde öngörülen etkileri yaratmak ve amaçlanan sonuçlara ulaşmaya yönelik kişilerin sahip oldukları yetenektir (Wrong, 2009: 2).

Yukarıdaki tanımların her biri aslında gücü farklı ifadelerle tanımlaya çalışmış; fakat içerikte aynı şey yani; "bireylerin kendi istekleri doğrultusunda, amaçlanan hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkilemesi ve yapılacak işleri yaptırma yeteneği" kastedilmiştir. Öte yandan tanımların her biri aslında güç kavramının ilişkisel bir kavram olduğunu göstermektedir(Koçel, 2011: 553; Dahl, 1988: 203; Bacharach & Lawler, 1980 akt. Conger ve Kanungo, 1988: 472). Çünkü

güç; bir kişinin şahsına atfedilemeyip, en az iki kişinin varlığına işaret eder ve başkası olmadan güçlü ya da güçsüz kavramı kullanılamaz (Koçel, 2011: 553; Şimşek, 2010: 189). Güç evrensel bir kavramdır ve her insan büyük ya da küçük ölçüde, kısa veya uzun bir zamanda onu elinde bulundurur (Çolak, 2007: 5). En çaresiz insanın bile (örneğin; hücrede tek başına tutulan mahkûmun konuşmayarak kendinden fazla güce sahip kişilere nazaran güçlü olduğunu göstermesi) kişiler ve kurumlar karşısında belli bir gücü vardır (Yıldırım, 1998: 53).

Güç her insanda olabilen fakat bazen kullanılmayan bir yetenektir. Birileri güçlü olabilir, fakat bunu kullanamaz ve yararlanamazsa güçlü olmasının bir anlamı yoktur. Öte yandan bireylerin önem verdikleri şeyler üzerinde kontrolün olması ve onlara sahip olmak, güç sahibi olunması anlamına gelir. Örneğin; üniversite öğrencisiyken tamamen ailesi tarafından gönderilen paralarla geçinen bireyler, ailesinin gücünü kabul etmiştir. Çünkü onların ekonomik desteğine ihtiyacı vardır. Öte yandan bireylerin okulu bitirip kazançlı bir işte çalışmaya başlamasıyla ailenin gücü önemli derecede azalır. (Robbins vd., 2009: 351-352).

Güç kavramının yönetim açısından önemi büyüktür; fakat bu önemine rağmen en ihmal edilmiş kavramlar arasındadır(Koçel, 2011: 551). Yönetimin işi aslında; insanı belli bir güç kullanımıyla etkileyerek, onun davranışlarını arzulanan yönde hareket ettirip örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Şimşek, 2010: 188). Diğer bir ifadeyle örgütsel amaçlara ulaşmada ve örgütün etkili olmasında gücün katkısı büyüktür (Kirel ve Özkalp, 2005: 623). Çünkü örgütsel amaçları gerçekleştirmede, güce sahip olan bireylerin istenilen sonuçlara ulaşma ihtimali daha yüksektir. Bunun aksine güç yönünden eksiklik hisseden bireylerin istenilen sonuçlara ulaşması ve amaçları başarması neredeyse imkânsızdır (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Ayrıca güç kavramı, bir kişinin başarısızlığında ve başarısını artırmada kişiye yol gösteren bir enerji olarak da görülebilir (Wrong, 2009: 1). Çünkü güçlü olduğunu hisseden birey başarmaya daha isteklidir ve kendine güvenir. Bu nedenle güç; hedeflere ulaşmada ve kişilerin başarısında önem arz eden bir kavramdır.

Dahl; gücün sezgisel olarak anlaşılmasına ilişkin şöyle bir örnek vermiştir: Sıradan bir birey cadde köşesinde durup, sürücülere yolun doğru yönünde gitmeleri için emir verir. Sürücüler arabalarıyla zaten doğru yönde ilerlemektedir. Fakat bu birey,

sürücülere doğru yönde gitmelerine rağmen, güce sahip olduğunu düşünerek ısrarla doğru yönde gitmeleri için talimatlarına devam ederse insanlar onu akıl hastası olarak nitelendirir. Diğer yandan bir trafik polisi yoğun bir trafikte yolun ortasında durarak, sürücülere talimatlar vermekte ve trafik bu yönde ilerlemektedir. Burada polis sürücülere doğru yönde ilerlemesi gerektiğini söylemekten ziyade sağa ya da sola dönmeleri yönünde emir ve talimatlar vermektedir. Bu da güç sahibi olmanın ne anlama geldiğini göstermektedir (Dahl, 1988: 202).

Kişiler arası ilişkilerde bireylerin birbirlerini bu denli etkilemesini sağlayan güce yönelik bazı kaynaklar vardır. Bunlar; kişinin yapısal pozisyonu ve kişinin odası (pozisyon gücü), kişisel özellikleri (kişilik gücü), konu veya konulardaki uzmanlığı (uzmanlık gücü) ve uzmanlaşmış bilgiye erişimde kişinin rolü (kaynak gücü) olarak ifade edilebilir (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Bu güç kaynaklarının kullanılması, çalışanların gücünü gerçek anlamda artırmasını sağlayacak, bunun sonucunda da personel güçlendirme süreci başarılı olacaktır (Doğan, 2006: 27).

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Küreselleşme ve rekabetin artması kişilerin yaratıcılıklarını kullanmaları ve bunun çıktısı olarak yenilik yapma zorunluluğunu giderek hissettirmiştir. Yenilik yapmak ve rekabete uygun verimlilik sağlamak ise çalışanların daha fazla otonomiye sahip olmasıyla gerçekleşmektedir. Müşteri tatminini sağlamak, maliyetleri azaltmak, kaliteli ürün üretmek güçlendirme anlayışının gerçekleşmesiyle olanaklıdır (Ataman, 2002: 349). Bu nedenle güçlendirme, örgütsel ve yönetsel etkinliğin temel bileşenidir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Güçlendirmek güç vermek demektir. Güç enerji anlamındadır. Bu nedenle güçlendirmek aslında enerji vermek anlamında kullanılabilir (Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Personel güçlendirmeye yönelik birbirine zıt iki görüş mevcuttur. Kavramı bir grup üst düzey yönetici “yetki ve sorumluluk devri” olarak ele alır. Diğer grup yöneticiler ise; “risk alma, gelişme ve değişim” olarak ifade ederler. İlk gruba göre güçlendirme yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. İkinci grupta ise aşağıdan yukarıya doğru bir güçlendirme uygulaması gerçekleşmektedir. Bu noktada ilk grubun “mekanik”, ikinci grubun ise “organik” olarak yaklaştığı söylenebilir (Doğan, 2006: 28-30).

İşyerlerinde güçlendirme kavramı genel itibariyle sıklıkla karıştırılan iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak güçlendirme; yönetimin çalışanlara gücü teslim etme süreci olarak tanımlanır. İkinci tanımda ise güçlendirme; çalışanların kendini güçlü varsaymasına yönelik süreçtir. Yönetim literatüründe her iki tanım kullanılmakla birlikte birçoğu ilk anlamını vurgulamaktadır (Field, 1997: 149).

Güçlendirme kavramı hem **örgütsel ilişkiler** hem de **motivasyon** bazında incelendiği için farklı tanımları mevcuttur. Bir ilişki biçimi olarak güçlendirme; sahip olunan güç ve otoritenin güçsüz olanlara devredilmesidir. Motivasyon açısından ise; çalışanların işe bağlılığını artırarak işe yönelik duyguları güçlendiren psikolojik bir yatırımdır (Coşkun, 2002: 220). İlişki biçimi açısından düşünüldüğünde işe yönelik kararlar vermede sorumluluk ve otoritenin verilmesi güçlendirmenin yapısal bir anahtarı iken, tam anlamıyla tanımını karşılamaz. Güçlendirmenin özünü insanlarda mevcut olan, fakat yeterince kullanılmayan bilginin, deneyimin ve motivasyonel gücün serbest bırakılması oluşturur (Blanchard, Carlos, Randolp, 1999: 6).

Conger ve Kanungo, birçok bilim adamına göre güçlendirmenin sadece astlar ile gücün paylaşımı olduğunu ifade etmiş, fakat bu anlamda sadece yapısal gerekler düşünüldüğü için eksikliğinden bahsetmiştir. Araştırmacılara göre asıl önemli olan gücün paylaşımı değil, bunun yanında çalışanların algıladıkları “öz-yeterlilik” hissini ve gerekli olan otonominin sağlanmasıdır. Araştırmacılar ayrıca güçlendirmeyi “devretme” den ziyade “yetki verme” olarak ele almışlar, güçlendirme kavramına motivasyonel yaklaşmışlardır. Onlar kısa ve öz anlamda güçlendirmeyi; örgütsel üyeler arasında öz-yeterlilik hissini arttırılması süreci olarak tanımlamışlardır. Geniş anlamda ise; örgütsel uygulamaların iyileştirilerek yeterli bilginin sağlanması, güçsüzlük hissettiren durumların belirlenip ortadan kaldırılması ve çalışanlarda öz-yeterliliğin artırılması şeklinde ifade etmişlerdir (Conger ve Kanungo, 1988: 471-474).

Randolp da güçlendirme kavramına Conger ve Kanungo’ nun anlayışına benzer olarak yaklaşmıştır. Araştırmacıya göre; güçlendirme kavramını çoğu birey “insanlara karar verme gücünün verilmesi” olarak algılamakta; bu ise güçlendirme için önemli bir adım olduğu halde yeterli koşulu sağlayamamaktadır. Araştırmacı yöneticilerin gerçek anlamda güçlendirmeyi başarması için insanların içindeki gücü serbest bırakmasını sağlayan uygulamalara odaklanmasını gerektiğini vurgular. Güçlendirmeye yönelik

tanımını ise; karar verme yörüngesinin yeniden düzenlenmesi, içsel motivasyonun sağlanması ve gerekli bilgilerin verilmesi olarak ifade eder (Randolp, 2000: 95).

Bandura güçlendirmeyi çalışanlarda “öz-yeterliliğin hissedilmesi” olarak ifade etmiştir (Bandura, 1977: 191-215). Thomas ve Velthouse ise; göreve bağlılığa odaklanmış ve bu bağlamda içsel görev motivasyonunun güçlendirmeyi faaliyete geçirdiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar içsel görev motivasyonunu, bireylerin görevleri sonucundaki deneyimlerin pozitif değer içermesi ile ilgili olduğunu belirtmişler ve bu motivasyonun; görev sonucu doyuma ulaşan bireyin genel durumunu ortaya koyduğunu söylemişlerdir. Onlar oluşturdukları modellerinde içsel iş motivasyonu ve doyumun, ödüller veya cezaların bir sonucu olmasından ziyade görev değerlendirmesi sonucu görev bağlamında kişinin içinde oluşacağını belirtmişlerdir. Kısaca burada güçlendirmeyi; “içsel görev motivasyonu” olarak ele almışlar ve tanımlamışlardır (Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

Koçel güçlendirmenin işi yapanı işin sahibi haline getirdiğini belirtmiş; yöneticinin ise işi yapmaya yönelik gerekli ortamı sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Yazara göre güçlendirme; çalışanları motive eden, kendilerinde güven hissi oluşturan, inisiyatif kullanarak örgütsel amaçlar doğrultusunda uygun işlerin yapılmasını sağlayan uygulamalardır (Koçel, 2011: 410-411).

Çınkır ise kavrama yönelik tanımını; yöneticinin çalışanlara ne yapması gerektiğini söylemeden, çalışanların yapacakları şeye kendilerinin karar verebilecekleri özgür bir ortamın sağlanması olarak ifade eder (Çınkır, 2003: 185).

Genç güçlendirmeyi; çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluklarını yüklemek suretiyle yapılan güç paylaşımı olarak tanımlamıştır. Genç’e göre, gücün paylaşımı sonucunda çalışanlar kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varırlar. Böylelikle çalışanların kendilerine güveni oluşarak öz-yeterlilik hisleri gelişmiş olur (Genç, 2004: 223-224).

Yıldırım (2011: 100-101) güçlendirmenin aslında şunları ifade ettiğini söylemiştir:

- Gücü elinde bulunduranların bu gücü alt düzeyle paylaşması,
- Alt kademedeki yer alan çalışanların yetki ve sorumluluğun artırılması,

- Alt kademedekilerin problem çözüme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Alt kademedekilerin kendi geleceklerini tayin etme kararını vermelerine destek olunması,
- Çalışanların potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu yanlarının tüm çalışanların hayatlarına yayılması.

Tüm bu açıklamalar ve tanımlamalar göstermektedir ki güçlendirme aslında çalışanın işinde adanmışlık hissini oluşturarak, iş tatminini sağlamaya yöneliktir. Güçlendirmeye gitmenin sebebi oluşacak verimlilik ve yenilikten azami düzeyde yararlanmaktır. Tanımlardan yola çıkarak kısa ve öz olarak güçlendirme; “çalışanlara karar alma yetkisinin verilmesi, öz-yeterliliklerinin oluşturulması ve otonominin sağlanmasıyla işe yönelik içsel motivasyonun aşılması” şeklinde ifade edilebilir.

Baltaş (2001, s.146), güçlendirme kavramının ne olup ne olmadığını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Tablo 1.1. Güçlendirme Nedir? Ne Değildir? (Baltaş, 2001: 146).

GÜÇLENDİRME	
Nedir?	Ne Değildir?
Anlaşılabilir bir vizyon , Davranışlara yönelik rehberlik Ve açıkça belirtilmiş sınırlar .	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma .	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların önemsenmediği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para, zaman konusunda belirginlik . Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı , sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme .	İşler yolunda gitmediğinde suçlamaya ve savunmaya geçme, özür dileme; sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma

1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme üzerine birçok kitap ve makale mevcut olmasına rağmen tarihsel bağlamda çok azı bilgi vermektedir (Huq, 2010: 1). Bazı araştırmacılar güçlendirmenin yeni bir olgu olarak son yıllarda ortaya çıktığını ve bu nedenle tarihsel bağlamda görülmediğini iddia eder. Fakat güçlendirme mevcut haliyle son gelişmeleri yansıtırken, temelinde yatan fikirlerin oldukça derin olduğu ifade edilir (Wilkinson, 1998: 44).

1920'lerde geliştirdiği Zaman-Hareket Etüdü ile Bilimsel Yönetimin babası varsayılan Taylor' a göre; düşünsel ve fiziksel işlerin birbirinden ayrılması gerekiyordu. Ona göre yönetim işleri planlamalı ve organize etmeli; çalışanlar ise işlerini yapmalı ve işlerinde uzmanlaşmalıydı. Bu bağlamda yönetim işleri küçük ve basit parçalara bölmeli, çalışanlar ise sadece söz konusu işleri yaparak herhangi bir düşünsel faaliyete katılmamalıydı. Yani çalışanların mutlak itaatine dayalı bir sistem söz konusu olmalıydı. Taylor' un bu yaklaşımı verimliliği artırmada başarılı olmuştur, fakat işgören devir hızı, devamsızlık ve yabancılaşma problemlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu için eleştirilere maruz kalmıştır (Yıldırım, 2011: 94).

Yönetim yaklaşımlarında çok önemli bir yeri olan Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları 1924-1932 yılları arasında devam etmiş; çalışanlar arasındaki ilişkilerin, grup oluşturmanın ve psikolojik ve sosyal özelliklerin verimlilik üzerinde çok büyük etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Eren, 2003: 38-39). İnsan İlişkileri Ekolünün de temelini oluşturan bu yaklaşım işgören katılımının sağlanması yönünde olmakla birlikte, çalışanların yakın denetim olmaksızın kendilerini motive edebildiklerini ve böylelikle işlerini gereği gibi yerine getirdiklerini iddia eder. Aynı zamanda yaklaşım; motivasyon, insan odaklılık, takım çalışması, bireylerin ve örgütün amaçlarının uyumlu olması ve ortak hedefin verimlilik olması gibi anahtar kelimelerle personel güçlendirme (empowerment) düşüncesinin temelini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2011: 95).

1950' lerde Taylor' un yaklaşımına tepkiler yoğunlaşmış, Mayo' nun grup anlayışı ise beklenen düzeyde olmamıştır. Mayo' nun görüşleri üzerine inşa edilen ve Maslow tarafından başlatılan Neo-İnsan İlişkileri Yaklaşımı insan ihtiyaçlarını; kabul, statü ve tanınma olarak ifade etmiştir (Yıldırım, 2011: 95). Yaklaşımına göre çalışanlar

sahip oldukları yetenekleri kullanarak ve çaba göstererek hedeflerine ulaşırlar ve tatmin olurlar. Yaklaşımın en önemli temsilcilerini Maslow, Mc Gregor ve Herzberg oluşturur.

Bilimsel Yönetime aşırı bir tepki olarak görülen ve personel güçlendirmenin kullanımının haklılığını gösteren Demokratik Hümanizmin temellerinden biri Mc Gregor' un X ve Y teorisidir. X teorisi çalışanların işlerini sevmediğini, daima sorumluluktan kaçtığını ve yalnızca ekonomik anlamda motive olduğunu varsayar. Y teorisi ise çalışanlarda öz denetim olduğunu ve kendini gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilediğini varsayarak insan doğasına pozitif olarak yaklaşır (Wilkinson, 1998: 44). Bunun yanında Y teorisine meyilli liderler astlarının işlerindeki sağduyularına izin verir ve onların yeteneklerine güvenerek onların işi bildiğini varsayar. Bu liderlere göre gelecek için mantıklı adımlar atmak sadece güçlendirme ile gerçekleşir (Pitts, 2005: 7).

Bireylerin gelişme ihtiyacını “itici bir içsel güç” olarak kabul eden İş Zenginleştirme Yaklaşımı (Hackman, Oldham, Janson ve Purdy, 1975: 57-71), işi daha cazip kılmak ve işe ve performansa yönelik belirli derecede geri besleme sağlamak amacıyla 1960’larda geliştirilmiş popüler bir yaklaşımdır (Yıldırım, 2011: 96). Yaklaşımına göre içsel motivasyon iş doyumunun sağlanmasında önemlidir ve iş, karar verme sonucunda fırsat elde etmek ve görevleri yerine getirmek için yeniden düzenlenerek zenginleştirilebilir (Wilkinson, 1998: 41). Fakat, zenginleştirme sonucu oluşan otonomi, sadece gelişme ihtiyacı yüksek olan çalışanlarda görev ve beklentilere yönelik olumlu sonuçlar ortaya koyacak; gelişme ihtiyacı düşük çalışanlarda ise olumsuz sonuçlara neden olacaktır (Hackman vd., 1975: 60).

1960’ ların ortasında; ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükseltme, ortak karar verme, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, ortak sorumluluk, örtülü kontrol mekanizması ve bütünlük ilkeleriyle ortaya çıkan Z teorisi (Şimşek, 2010: 100-104), geliştirilen birtakım katılma teknikleriyle (beyin fırtınası gibi) gündeme gelmiştir.

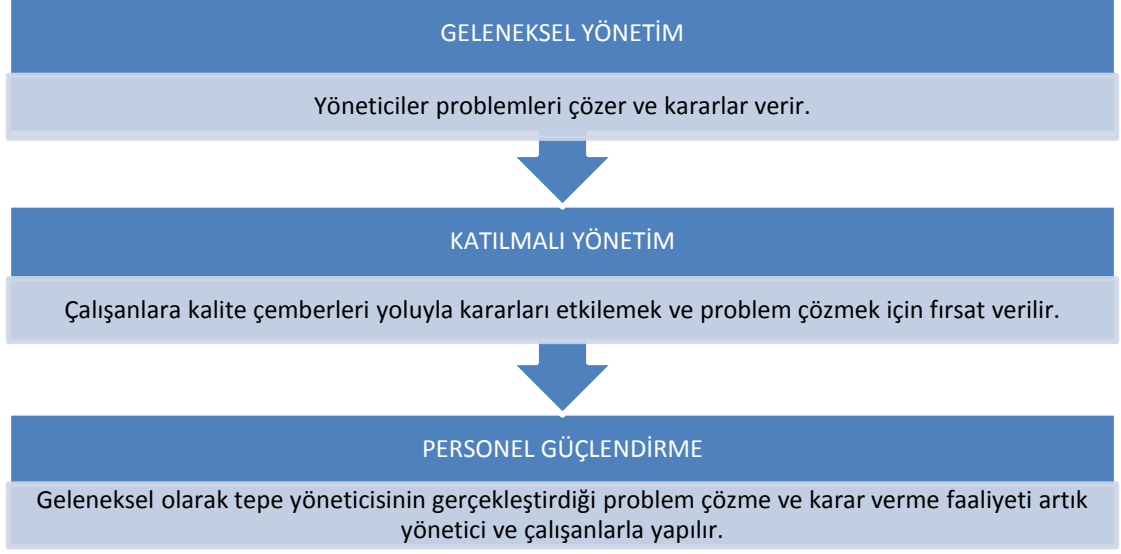
1970’li yıllarda, başlangıcı 19. yy’ a uzanan, çalışanların katılım hakları ve isteklerinin yasal dayanağa sahip olması gerektiğini temel alan Endüstriyel Demokrasi popüler hale gelmiştir. Temel olarak Endüstriyel Demokrasi; popülist ve politik olmak üzere 2 eylemi içerir. Popülist eylem; toplumsal demokrasinin prensiplerinin (eşitlik, her şeyi olduğu gibi kabul etmeme özgürlüğü) endüstriyel hayata uygulanmasıdır.

Politik eylem ise; işçi örgütleri aracılığıyla toplu pazarlıklar yapmayı ve yönetimin baskısından birlikler sayesinde kurtulmayı içerir (Yıldırım, 2011: 96).

1980 dönemi yönetim anlayışında önemli değişimlerin yaşandığı, farklı düşünce ve anlayışların ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde firmaların, müşteri faydası için birbirleriyle rekabet etmesi ve rekabeti kazanması; yöneticilerin ise rekabeti kazanacak güçlü işletme sistemlerini oluşturmaları gerektiği ileri sürülmüştür. Dönemin bir başka dikkat çeken özelliği müşterinin artık kral olması ve bu anlayışın kalite hareketi üzerindeki etkisidir (Yıldırım, 2011: 96-97). İlkeleri 1950 ve 1960'ların sonlarında Japon şirketlerince geliştirilen Kalite Hareketi, 1980'lerde Batı' da doruğa ulaşarak, güçlendirmenin gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Toplam Kalite Yönetimi olarak bilinen bu hareket gelişmenin bir süreçte yer alan kişiler tarafından üstlenilmesini, temel konuların teşhis edilip problemlerin çözülmesini ve genel merkezden yerel birimlere, ofislerden teknik birimlere, en alttan en üste örgütteki herkesin katılımına vurgu yapmıştır (Huq, 2010: 1). Böylelikle Toplam Kalite Yönetimi, personel güçlendirmenin en yoğun yaşandığı bir yönetim tekniği olarak dikkat çekmiştir (Yıldırım, 2011: 97).

Bu dönemde güçlendirme artık tam anlamıyla dünyaya tanıtılarak “umut verici büyük bir şey” (Randolp, 2000, s.94) olarak bir slogan haline gelmiştir (Forrester, 2000: 67). Kavramı ilk kullanan kişiler ise 1983' te Harison ve Kanter; 1985' te Bennis ve Naus; 1986' da Burke ve Neilsen; 1987' de Block ve 1988' de House' dur. Kavramın ilk kullanımında üzerinde anlaşılmiş bir tanımı olmamakla birlikte, yüzeysel ifadelerle açıklanmaya çalışılmıştır (Doğan, 2006: 24). Aynı dönemlerde küçülme politikaları güçlendirme girişimleri üzerinde olumsuz etki bırakmış; buna rağmen güçlendirmenin iş için bir zorunluluk haline geldiği ve hayatta kalmak için örgütlerde kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır (Wilkinson, 1998: 43-44). Günümüzde ise artık müşterinin kral olduğu gerçeğine yönelik olarak müşteriye değer sunmada firmaların birbirleriyle rekabet etmesi ve rekabet üstünlüğü kazanması; çalışanların katılımı, örgüt hedeflerine bağlı hissederek işlerini yapmaları ve bunun sonucunda işlerinden tatmin olmaları personel güçlendirmenin yapılmasıyla mümkün olur hale gelmiştir (Yıldırım, 2011: 98).

Personel güçlendirmenin tarihsel açıdan gelişimi kısaca aşağıdaki Şekil 1.2.'deki gibi ifade edilebilir:



Şekil 1.1. Yönetim Paradigmasının Değişimi (Randeniya, Baggaley, ve Rahim, 1995: 217).

1.2.2. Personel Güçlendirme ile İlişkili Bazı Kavramları

Personel güçlendirme kavramı dilimizde ve kitaplarda genellikle yetkilendirme olarak ifade edilmektedir. Koçel (2011: 410), bu iki kavramın birbirini yerine kullanılmasının yanlış olduğunu ifade eder. Araştırmacıya göre, güçlendirme çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirmeyi ifade ederken; yetkilendirme çalışana yetki verme, yetkili kılma ve belli konularda seçim yapma hakkının verilmesidir. Araştırmacı bu yanlış kullanımın çalışma ve araştırmalarda bireyleri farklı yönler götüreceğini önemle vurgulamaktadır.

Güçlendirme kavramının bazı yönetim kavramlarıyla ortak yönlerinin olması, bu kavramlarla anlam kargaşasının yaşanmasına yol açmaktadır. Benzer kavramlardan farkının ortaya konulmaması güçlendirme kavramının anlaşılmasını da zorlaştırmaktadır. Güçlendirme kavramı benzerlik taşıdığı yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısıdır. Güçlendirme ve bu kavramlar derinlemesine incelendiğinde farklılıkların olduğu görülecektir (Çöl, 2004: 7).

1.2.2.1. Yetki Devri

Yetki devri; karar verme yetkisini elinde bulunduran yöneticinin kendi isteği ile bu yetkiyi astına devretmesi ve gerektiğinde geri alması sürecidir (Doğan, 2006: 31).

Yetki devrinin; ya hep ya hiç niteliğinde olmasından ziyade belirli oranlar dâhilinde yapılması gerekir. Yani belirli konularda ve belirli sınırlar içinde belirli bir sürede yetki devredilebilir veya geri alınabilir (Şimşek, 2010: 152).

Yetki devri ile güçlendirme arasında hem olayın esası hem de anlayışı açısından farklılık vardır. Anlayış açısından farklıdır, çünkü yetki devri bir hiyerarşik yapı anlayışıdır. Hiyerarşik yapılar örgütlerin çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmektedir. Bu noktada üst kademe; iş yapma prosedürleri, metodları ve görev tanımları yoluyla hem çıktıların uygunluğunu hem de çalışanları yönlendirir. Güçlendirme ise işi yapan kişinin üst kademedekilere göre işi daha iyi bildiği esasına dayanır. Esas açısından farklıdır, çünkü yetki devrinde yönetici işin sonucundan sorumlu olan kişidir ve daha iyi sonuç almak için yetkisini geçici olarak devretmektedir. Güçlendirmede ise kişinin uzmanlık bilgisi ve fırsatları görüp karar vermesi kişiyi işin sahibi haline getirir. Yani yetki zaten işi yapanın kendisindedir (Koçel, 2011: 409-410).

1.2.2.2. Katılım

Katılım; çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade eder (Koçel, 2011: 409). Güçlendirme katılım fikrinde gelmesine rağmen katılımdan farklıdır. Güçlendirmede de katılım vardır fakat güçlendirme; seçim hakkı ve karar verme yeteneğini içeren daha kapsamlı bir katılımdır. Yani farklılığın özünü “güç” kelimesi oluşturur. Güçlendirme gücü kapsar ve onu artırır (Forrester, 2000: 67).

Güçlendirme ile çalışanların katılımı aynı şey değildir. Kişi; beyin fırtınası uygulamalarına, takım toplantılarına, küçük grup tartışmalarına ve bazı analiz ya da araştırmalara katılabilir. Hatta iş prosedürleri üzerinde son kararı vermek için birilerine girdi de sağlayabilir, fakat güçlendirilmiş sayılmaz. Güçlendirilmiş bir kişi girdi sağlamaktan çok daha fazlasını yapar. Güçlendirilmiş kişi iş prosedürlerini uygulamada otorite sahibidir. Katılımda, belli bir ölçüde süreçlere katılım söz konusudur; güçlendirmede ise katılımın ötesinde bir anlayış vardır (Berry, Cadwell, Fehrmann, 1994: 7). Diğer bir ifadeyle güçlendirilen çalışan sadece süreçlere katılmaz; süreçlerde alınan kararları ve sürece yönelik sonuçları uygulama özgürlüğüne de sahip olduğu için katılım sonrası faaliyetleri yürütebilir.

1.2.2.3. Motivasyon

Motivasyon; insan davranışlarını belirleyen ve yönelten bir enerjidir. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi; motivasyon bireyleri belirli yönde davranmaya yönelten enerjidir. İkincisi; motivasyon amaçlara ulaşmada etkilidir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 177).

Motivasyon kavramının temelinde personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine verebilmesi için işletmenin uygun ortamı yaratması vardır (Koçel, 2011: 410). Kavramın hareket noktası “komuta ve kontrol” bakış açısı iken cevaplamaya çalıştığı soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranın?” sorusudur. Burada davranışın nasıl kontrol edilip yönlendirileceği esastır. Güçlendirmenin hareket noktası ise “personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararlar verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur. Yaklaşım burada çalışanlara “personel yönetimi” açısından değil, “insan kaynakları yönetimi” açısından yaklaşmıştır (Coşkun, 2002: 421; Koçel, 2011: 410). Ayrıca güçlendirme uygulamalarının uzunca bir süreci gerektirmesi ve eğitimin gerekliliği, motivasyon ile arasındaki diğer bir farklılıktır (Coşkun, 2002: 220).

1.2.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; iş içeriğinde ve sorumluluk düzeyinde dikey olarak değişiklikler yapmayı içerir. İş zenginleştirmede çalışanın rolü baştan aşağıya yeniden düzenlenir ve farklı faaliyetler bir kişide toplanır. Böylelikle çalışan, işiyle ilgili kararlar almak için daha fazla bağımsız olur ve işyeri üzerinde daha fazla kontrol imkânı elde eder (Bingöl, 2010: 110-111).

Güçlendirme kavramı iş zenginleştirmeye yaygın olarak kökleştirilmesine rağmen birçok yönden iş zenginleştirmenin devamıdır (Spreitzer, 1996: 484). İlk olarak güçlendirme işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını belirlemesini sağlar. Ve bu yolla bireylere örgütsel meseleler üzerinde daha çok kontrol gücü verir. Bu nedenle iş zenginleştirmenin devamı niteliğindedir (Ford ve Fottler, 1995 akt. Spreitzer, 1996: 484). İkinci olarak güçlendirme; iş görenlere sağlanan koşulların, iş görenler açısından bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme; bireylerden ziyade işin kendisine ve özelliklerine odaklanır (Hackman ve Oldham, 1980 akt. Spreitzer,

1996: 484; Akçakaya, 2010: 154). Bu nedenle güçlendirme, iş zenginleştirmeden farklı ve daha kapsamlıdır.

1.2.3. Neden Personel Güçlendirme?

Bilgi çağının yöneticileri ve iş görenleri için personel güçlendirme konusu önemini giderek artırmaktadır; çünkü bu çağın iş gücü daha farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Çağımızın bu farklı beklentilere sahip işgücü, bürokrasiye karşı çıkmaktadır. Askeri bir ruh yerine katılımcı bir yönetim tarzı istemektedir (Doğan, 2006: 35). Bu açıdan bakıldığında personel güçlendirme, bu işgücün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uygun bir stratejidir.

Rekabetin artması ve tüketici bilincinin yerleşmesi güçlendirmenin kaçınılmaz sebeplerinden biridir. Bu bilinç ve rekabet ortamı hızlı ve esnek cevaplar vermenin yanında yapılan hataların hemen anında düzeltilmesini gerektirmiştir (Coşkun, 2002: 225). İşte bu noktada güçlendirme, çalışanların hızlı karar vermesi ve otorite sahibi olmaları nedeniyle mutlu ve faydalı müşteriler yaratmada; işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamada; ve güçlendirilmiş bir çevre oluşturmada kaçınılmaz bir strateji olmuştur. Böylelikle işletmeler rekabetçi, güçlü ve istikrarlı hale gelmiş ve hayatlarını devam ettirmiştir (Tschohl, 2010: 11).

Bilginin ve bilgi işçilerinin önemli olduğu 21. yüzyılda çalışanların kapıyı vurup şirketi terk etmesi, deneyimlerini de kendisiyle götürmesi anlamına gelmektedir. Bu da rakip firmaların bu deneyimi sahiplenmesi ve kazanç hanesine eklenmesi anlamına gelir (Tiwana, 2003: 21-22). Bu noktada güçlendirmenin önemi anlaşılmaktadır, çünkü güçlendirme motivasyonu ve iş doyumunu artırarak örgütsel bağlılığı oluşturan iyi bir stratejidir (Silva, 2007: 2). Güçlendirme sonucunda çalışanların iş doyumunu artacak, örgüte bağlılık oluşacak ve böylelikle çalışan işletmede kalarak rekabet avantajı sağlayacaktır.

Güçlendirme kavramına yönelik ilginin artmasının ve günümüzde kavramın bu kadar önem kazanmasının sebepleri elbette bunlarla sınırlı değildir. Conger ve Kanungo (1988: 471) kavrama yönelik ilginin artma sebeplerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Güçlendirilmiş astlar; örgütsel ve yönetsel etkiliği sağlamada önemli rol oynar.
- Güç ve kontrol paylaşımı ile verimlilik artmaktadır.

- Grupların gelişmesinde ve hayatlarını devam ettirmede güçlendirme önemli bir rol oynar.

Koçel (2011, ss.411-412) ise, güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayarın kullanılması ve bilgi teknolojileri sonucu orta kademe ortadan kalkmış ve yerini bilgi teknolojileri almıştır.
- Rekabetin artması ve bunun sonucunda müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
- Personelin eğitim düzeyinin ve beklentilerinin artması.
- Bilgi ve insan kaynağının en önemli “rekabet kaynağı” olması.
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması.
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir çevrenin olması.

Tüm bunların yanı sıra güçlendirme kavramı toplumsal refahın bir uzantısı olarak da değerlendirilebilir. Toplumsal refahın artması insanların temel ihtiyaçlarını karşılamalarına imkân verecek bu da ihtiyaçlar hiyerarşisine göre daha üst kademede bir ihtiyacın doğmasına neden olacaktır (Coşkun, 2002: 226). Dolayısıyla temel ihtiyacı karşılanan çalışanın işe ve sosyal hayata yönelik talepleri artacak ve bu da personel güçlendirmenin gerekliliğini ortaya çıkaracaktır.

1.2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personel güçlendirmenin başarılı olması için toplum kültürüyle ilişkili birçok unsurun bir araya gelmesi gerekir. Bu unsurlar; organizasyon, yönetici ve personel olarak sıralanabilir (Coşkun, 2009: 8).

1.2.4.1. Organizasyon Unsuru

Örgütlerin çoğunun kendilerine özgü yönetim kademeleri vardır ve birçoğunda karar verme sorumluluğunun üst yönetimde olduğu açıktır. Güçlendirme ise karar vermenin alt kademelere iletilmesini gerektirir. Alt kademelere iletilen karar verme faaliyeti, çalışanın iş çevresini etkilemede önemli bir adımdır. Öte yandan güçlendirme uygulaması sadece bu adımla gerçekleşmez. Güçlendirme aynı zamanda çalışanın bağlılığını artırmaya yönelik iş prosedürlerinin oluşturulmasını da gerektirir.

Performans değerlendirmeler, ücretler ve faaliyetlere yönelik raporlama gibi örgütsel prosedürler örgütlerin çoğunda güçlendirmeyi teşvik etmez (Berry v.d., 1994: 8-9). Bu nedenle örgütlerde mevcut organizasyon yapısı güçlendirmenin uygulanması ve başarı ile sonuçlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Aşağıda organizasyon yapısı ve işleyişinin güçlendirme üzerindeki etkisi ifade edilmiştir (Koçel, 2011: 412-413):

- Organizasyon yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı teşvik edecek şekilde tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve net bir misyon ve vizyon oluşturulması ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir.
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayan sistemin olması güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştireceği bir eğitim ve öğrenme ortamının bulunması güçlendirmeyi etkiler.
- Çalışanın sadece çalışma saatlerini değil, tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler.
- Kaliteli personel bulma ve elde tutma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.

1.2.4.3. Yönetici Unsuru

Şu anda dünya çapında etkili liderler (yöneticiler) “koçlar, danışmanlar, destekleyiciler ve kolaylaştırıcılar” olarak anılmaktadır. İyi yöneticiler tavsiye vererek, rehberlik ederek, öğreterek ve cesaretlendirerek iş başarısı için çalışanlara yardımcı olmaktadır (Fragoso, 2000: 30). Bu yöneticilerin davranışları güçlendirme uygulamasının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güçlendirme uygulamasında yöneticinin bu etkisi aşağıdaki gibi ortaya konabilir (Koçel, 2011: 413-414).

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı tarzı güçlendirmeyi etkiler.

- Organizasyonda başarı ve başarısızlığı, öğrenme fırsatına dönüştüren yönetici güçlendirmede etkilidir.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar vermeye teşvik eden ve motivasyon sağlayan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personel performansında net, yararlı ve zamanında geribildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu bilen yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

1.2.4.2. Personel Unsuru

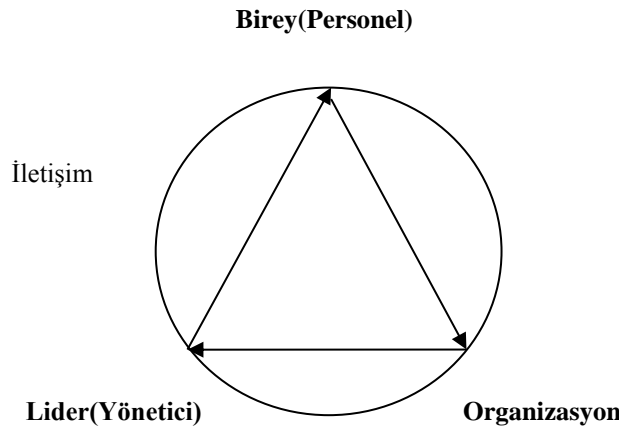
Güçlendirme kavramı örgütün alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır (Koçel, 2011: 413). Güçlendirme sonucu her ne kadar bireyler sorumluluk ve hesap vermeye gönüllü olsa da, bazı bireyler güçlendirme uygulamalarına karşı çıkarlar. Onlar kararların başkaları tarafından verilmesini isterler, çünkü sonuçlara yönelik sorumluluk üstlenmekten korkarlar (Berry v.d. 1994: 89). Bu nedenle güçlendirme uygulamasında sadece yöneticilerin güçlendirmeyi istemesi ve uygulamasıyla, çalışanlar güçlendirilmiş olmaz. Çünkü çalışanın da güçlendirilmek istemesi gerekmektedir. Bu açıdan personel güçlendirmede personele yönelik aşağıdaki unsurların göz önüne alınması gerekmektedir (Koçel, 2011: 413).

- Personelin kendini iyi tanıması (yani istekleri, kariyer hedefi, kuvvetli-zayıf yönleri) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler.
- Değişime açık ve değişimi kabul eden çalışanları güçlendirmek kolaydır.
- Kendine güveni yüksek çalışmanı güçlendirmek kolaydır.
- Personelin dinleme ve geribildirim alma yeteneği güçlendirmede etkilidir.
- Aksiyona dönük olma güçlendirmede etkilidir.

1.2.4.4. İletişim

Güçlendirmeyi başarıyla uygulamak için örgüt, yöneticiler ve personel arasında etkili bir iletişim olmalıdır. İletişim tüm bu tarafları birbirine bağlayan temel unsurdur.

Söz konusu tarafların sadece ikisi arasında uyumun olması başarı olasılığını büyük oranda azaltır. Örneğin; yöneticilerin ve bireylerin güçlendirmeye kendini adanması fakat, örgütsel yapı ve iletişim metotlarının bunlara uygun olarak yeterli düzeyde olmaması güçlendirmenin başarısızlığına neden olur (Berry ve diğ. 1994: 9). Bu nedenle bu üç unsur arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması ve devamının sağlanması güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşmasında büyük bir öneme sahiptir. Bu unsurlar ve birbirleri ile ilişkisi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



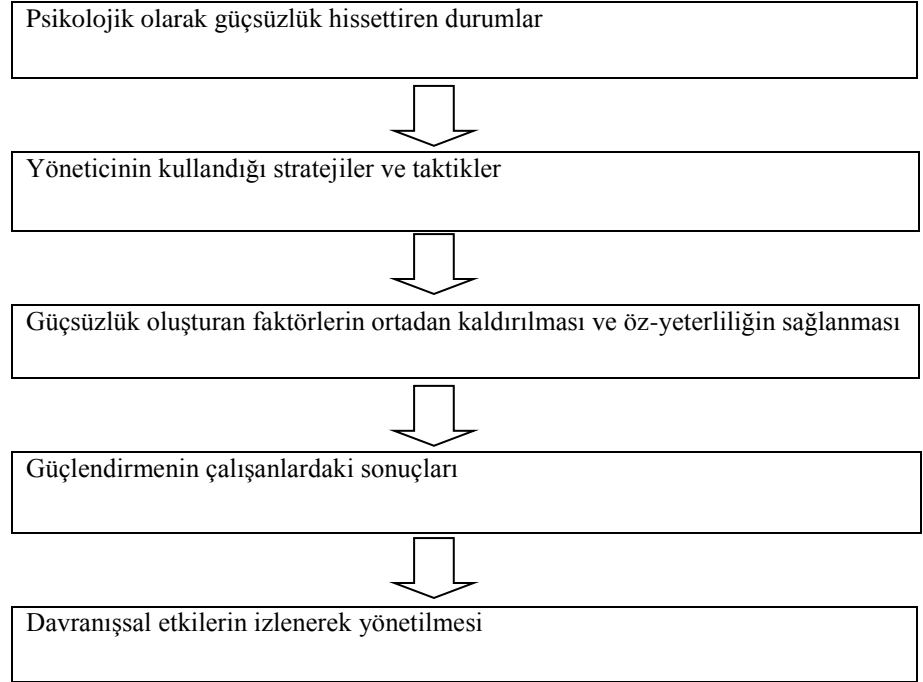
Şekil 1.2. Güçlendirmenin Üç Unsuru (Berry ve diğ. 1994: 8)

1.2.5. Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme dinamik bir çevrede, devam eden bir süreçtir (Robbins, Crino, Fredendall, 2002: 420). Bu süreçte güçlendirmenin etkili olması için örgütün stratejik hedefleri ile bireysel hedeflerinin uyumlu olması ve stratejik hedeflerin güçlendirme ile bağdaşması gerekir (Genç, 2004: 224). Dolayısıyla başarılı güçlendirme süreci; paylaşma, işbirliği yapma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşasını, gelişmesini ve artırılmasını içerir. Bu ise sadece güven duygusu ile oluşur. Güçlü bir güven hemen kurulamaz, fakat örgütün gelişmesi yönünde basitçe gerçekleştirilebilir. “Yetkilendirildiniz, şu anda sen bir koçsun, hepimiz sana güveniyoruz.” şeklinde bir söz güven konusunda çalışana hiçbir şey ifade etmeyebilir. Güven, örgüt içinde çok iyi tasarlandığında ve işletmeye yayıldığında işletmeyi geliştiren bir çıktıdır. Yani güvenin hissedilmesi belirli bir süreçle sağlanır (Hackman, 1995: 7).

Güçlendirme süreci astların güçsüz hissetmesi ile başlayan ve bu konuda harekete geçilmesiyle devam eden bir süreçtir. Güçsüzlük hissine yol açan koşullar strateji ve taktikler yoluyla ortadan kaldırılabilir. Oluşturulan strateji ve taktikler yeterli düzeyde bilgiyi sağlamadıkça güçlendirme başarısız olur. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı olması için beş aşamanın takip edilmesi gerekir. Her aşamada gerekli pekiştirmeler yapıldıktan sonra diğer aşamalar takip edilmelidir. Öncelikle **güçsüzlük hissedilmesine yol açan örgüt içindeki koşulların belirlenmesi** gerekmektedir. Belirlenen bu koşullara yönelik olarak **yöneticiler gerekli stratejileri** kullanarak **güçsüzlük hissini ortadan kaldırır ve çalışanlarda öz-yeterlilik hissi artırılmış** olur. Böylelikle çalışan güçlendirilmiş hisseder. Daha sonra güçlendirilmiş hisseden çalışanlara yönelik **sonuçlara bakılır ve davranışsal etkiler izlenerek** süreç tamamlanır (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

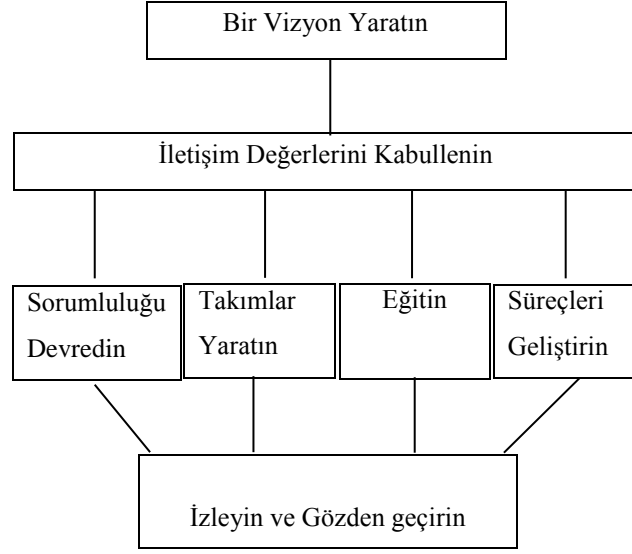
Güçlendirmenin başarı ile sonuçlanmasına yönelik bu aşamalar aşağıda Şekil 1.4 'de gösterilmiştir:



Şekil 1.3. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması (Conger ve Kanungo, 1988: 475).

Güçlendirme örgütsel amaçların başarılmasında etkili bir stratejidir. Çalışanların yaratıcılığı ve müşteri odaklılık için öncelikli olarak yapılması gereken şey, üst

yönetimin kurumun misyonunu ve vizyonunu oluşturması ve çalışanlarla paylaşmasıdır. Sürecin devamında öncelikle çalışanlara **sorumluluk verilir**, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı **takımlar yaratılır**, öz-yeterliliğin sağlanması ve çalışanın kendini geliştirmesi için ise gerekli **eğitim** verilir. Ve gerçekleşen güçlendirme **süreçleri geliştirilir**. Son olarak yapılan güçlendirme uygulaması **izlenerek** süreçler **gözden geçirilir**. (Cook, 1994: 11). Aşağıda Şekil 1.4'te bu aşamalar gösterilmiştir:



Şekil 1.4. Personel Güçlendirme Sürecinin Adımları (Cook, 1994: 11).

Erengül ise güçlendirme sürecini aşağıdaki matrisle ortaya koymuştur (Erengül 1997, s.120 akt. Çınkır, 2003: 186-187):

Yetki Düzeyi	Yüksek	Sarhoş Topçular	Tam Yetkililer	
	Düşük	Sığınaktakiler	Kafese Kapatılmış Kartallar	
		Düşük	Yeterlilik Düzeyi	Yüksek

Şekil 1.5. Güçlendirme Matrisi (Erengül 1997, s.120 akt. Çınkır, 2003: 187)

Matriste sürece yönelik iki boyut mevcuttur. Birinci boyutta bireylerin ve takımların yetki düzeyi artırılarak kişisel güç ve otoritelerinin bilincine varmaları sağlanır. İkinci boyut ise bilgi, beceri ve güdülenmeden oluşan yeterliliklerin geliştirilmesine yönelik faaliyettir. Matriste görüldüğü gibi dikey eksen **yetki düzeyi**; yatay eksen bu yetkiyi kullanabilecek **yeterlilik düzeyidir** (Çınkır, 2003: 187).

- **Sığınaktakiler:** Sol alt bölümde hem yetki düzeyi hem de yeterlilik düzeyi düşük olan bireyler ve takımlar vardır. Bunlar bombardıman karşısında şok geçirip sığınaktan kurtulamayan askerlere benzetilmektedir. Bu kişiler ve takımlar iş ortamı stresli olduğunda iş tanımları ve prosedürlerine sığınarak sorumluluk almaktan kaçınırlar (Çınkır, 2003: 187).
- **Sarhoş Topçular:** Sol üst bölümde yeterlilik düzeyi düşük olmasına rağmen yetkileri artırılan kişiler ve takımlar vardır. Bunlar sarhoşken atış yapan silahşörlere benzetilmiş ve sarhoş topçular olarak ifade edilmiştir. Bu kişiler ve takımlar elde ettikleri yetkiyi değerlendirebilecek yeterliliğe sahip olmadıkları için bütün uygulamaları, yapıları ve sistemleri yıkarak başarısız olurlar. Bıraktıkları tahribat güçlendirme uygulamalarına yönelik olumsuz bir tavrın sergilenmesine yol açar (Çınkır, 2003: 187).
- **Kafese Kapatılmış Kartallar:** Sağ alt bölümde yeterlilik düzeyi yüksek olan, fakat yetki verilmemiş ve sınırlayıcı birtakım kurullarla hareket eden kişiler ve takımlar vardır. Bunlar “kafes kapatılmış kartal”a benzetilmiştir. Bu kişiler ve takımların bütün çabaları sonuçsuz kalmakta ve yeterliliklerini değerlendirememektedirler (Çınkır, 2003: 187).
- **Tam Yetkililer:** Sağ üst bölümde tam anlamıyla güçlendirilmiş kişiler ve takımlar bulunmaktadır. Bunlar hem yetki hem de yeterliliğe sahip oldukları için kuruma yönelik katkıları iş tanımındakinden oldukça fazladır (Çınkır, 2003: 187).

Güçlendirme kavramı söylenmesi kolay, yapılması ise zor bir uygulamadır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarında aşağıdaki üç anahtar kavram, uygulama başarısı için büyük önem arz eder (Blanchard ve diğ., 1999: 8-12):

Anahtar 1. Herkesle bilgiyi paylaşın: Çalışanlar ile işe yönelik iyi veya kötü tüm bilginin paylaşılması güven ortamı sağlar. Güven ortamı güçlendirme için önemli

bir koşuldur. Aynı zamanda bu ortamın sağlanması, çalışanların sorumlu hissetmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi yönünde çıktı oluşturacaktır.

Anahtar 2. Belirli sınırlar boyunca özerklik verin: Değişim sürecini başlatacak bir yapı oluşturulmalıdır; fakat söz konusu yapı, geleneksel hiyerarşik yapı değildir. Hiyerarşik yapı çalışanların hareket özgürlüğünü kısıtlar ve davranışlara yönelik engeller yaratır. Burada sözü edilen yapı çalışanların özerk davranabilmesi için değişimler hakkında takım üyelerini bilgilendirme amaçlıdır.

Anahtar 3. Kendini yöneten takımlar oluşturun: Günümüzün karmaşık iş dünyasında takımların, bireysel çalışmalardan daha etkili olduğu bir gerçektir. Kendini yöneten takımlar; karar verebilen, kararlarını uygulayabilen, sonuçlardan sorumlu olan, kendini geliştiren ve yüksek performansa sahip takımlardır. Bu takımları oluşturmak güçlendirme uygulamasının başarı ile sonuçlanmasını sağlayacaktır.

Bu üç anahtarın gereği gibi kullanılması örgütlerde “güçlendirme” olarak bilinen bir çıktı meydana getirecektir. Çalışanları sadece güçlendirmekten ziyade bu üç anahtarın kullanılmasıyla bir örgütün faaliyet yapılarında da gerçek anlamda değişim gerçekleşecektir. Bu üç anahtarın olmaması güçlendirme uygulamasının başarısız olmasına neden olacak ve güçlendirmenin umut veren sonuçlarına ulaşmak mümkün olmayacaktır (Randolp ve Sashkin, 2002: 104).

1.2.6. Personel Güçlendirmenin Türleri

Günümüzün iş çevresinde başarı için şirketler çalışanlarının yaratıcılığına, enerjisine ve bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Başarılı şirketler bu ihtiyacı; teşvik ve cesaretlendirmenin yapıldığı, hiyerarşinin az olduğu, çalışanların kendilerine güvendiği ve kontrolü elinde bulundurduğu güçlendirme uygulaması sonucundaki çıktılarla gidermektedir. Güçlendirme uygulaması ise iki farklı bakış açısının dikkate alınmasıyla gerçekleşmektedir. İlki; Sosyal-Yapısal Güçlendirme, ikincisi ise; Psikolojik Güçlendirmedir. Her iki bakış açısı da “güçlendirilmiş bir çalışan” yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Spreitzer, 2005: 1).

1.2.6.1. Sosyal-Yapısal Güçlendirme

Güçlendirmenin sosyal-yapısal bakış açısının temelini sosyal güç ve sosyal değişim kavramları oluşturmaktadır ve kavramın üzerinde durduğu nokta; astlar ile

üstler arasında gücün paylaşımı sayesinde demokratik örgütlerin kurulmasıdır (Spreitzer, 2005: 1). Kanter söz konusu paylaşılan gücü; iş başarısının sağlanmasına yönelik kaynaklara ulaşma kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Sarmiento, Laschinger, Iwasiw, 2004: 135; Kanter 1977 ve 1993 akt. Li, Chen ve Kuo, 2008: 3051).

Sosyal-Yapısal bakış açısından güçlendirme; gücün üst yönetimden orta kademe yöneticilere ve buradan da alt kademe çalışanlara aktarılmasıdır (Field, 1997: 149-150; Randolp ve Sashkin, 2002: 103). Bu sayede örgütsel hiyerarşi yeniden düzenlenmiş olur ve çalışanlara örgütsel kaynaklar üzerinde resmi otorite ve işle ilgili karar verme yetkisi verilir (Çavuş, 2006: 69).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle genel bir tanım yapmak gerekirse sosyal-yapısal güçlendirme; örgüt çapında gücün astlara aktarılmasıyla sorumlulukların artırılması ve böylelikle çalışan katılımının sağlanmasıdır. Burada sorumluluğu artırılan çalışan, verilen sorumlulukları yerine getirmek için daha çok çaba harcar. Bu çaba ise örgütsel amaçlara ulaşmayı önemli derecede kolaylaştırır.

Kanter'a göre yapısal güç; bilgi, destek ve kaynak sonucunda ortaya çıkar. Bilgi; iş ortamında gerekli bilginin verilmesi ve iletişimin sağlanmasıdır. Destek; iş arkadaşları ve üstlerden alınan yardım ve geribildirimdir. Kaynak ise; işi etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli insan, para ve donanımdır (Q'Brien, 2010: 14-15). İş ortamında çalışanların ihtiyaç duyduğunda gerekli desteği alması, bilgiye erişmesi ve kaynaklara ulaşması çalışanların yapısal anlamda güçlendirilmiş hissetmesine yol açmaktadır.

Yapısal güçlendirme çalışanların karar vermelerine büyük oranda imkân tanıyan ve işlerinde etkili olmalarını sağlayan örgütsel uygulamalarla ilgilidir (Eylon ve Bamberger, 2000: 355). Fakat burada güçlendirme uygulamasının örgüt merkezli bir bakış açısı sergilemesi ve örgütsel amaçlara yönelik faaliyetleri içermesi, yaklaşımın sınırlı olduğunu gösterir (Spreitzer, 2005: 2-3). Çalışanlarla gerekli bilgi, kaynak, destek ve fırsatlar konusunda paylaşımında bulunulması çalışanları elbette güçlendirecektir, fakat burada örgüt merkezli işlere yönelik yapısal anlamda bir güçlendirme yapıldığı (Armstrong ve Laschinger, 2006: 125) için tam anlamıyla personel güçlendirme uygulaması gerçekleşmeyecektir. Güçlendirmenin gerçekleşmesi çalışanların güçlü hissetmesine de bağlıdır (Spreitzer, 2005: 3). Bu nedenle sadece çalışanlara yetkinin

verilmesi yeterli değildir; çalışanların işini anlamlı bulması, verilen yetkiyi kullanabilecek yetenekleri olduğuna inanması, kendilerini özgür hissetmesi ve işini etkileyebildiğine inanması da gereklidir. Yani, çalışanın da güçlendirilmiş hissetmesi gerekmektedir.

1.2.6.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik bakış açısı; Tüm düzeydeki çalışanlar ile gücün paylaşıldığı yönetsel uygulamalara odaklanmaktan ziyade işyerindeki çalışanların güçlendirmeyi nasıl algıladıklarına odaklanır (Spreitzer, 2005: 3). Kavramı ilk olarak Conger ve Kanungo (1988: 474), çalışanların öz-yeterlilik duygularının artırılması şeklinde ifade etmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990: 666-668) ise kavramı; çalışanların işlerine uyumunu sağlayan ve onları motive eden durumlar dizisi olarak ifade etmektedir.

Psikolojik güçlendirme “işyerinde motivasyonun artırılması” açısından ele alınmıştır. Bu da kişilerdeki öz-yeterliliğin artırılması ve çalışanların bu yeterliliği hissetmesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle çalışanlarda ya güçsüzlük hissettiren durumun ortadan kaldırılması ya da işleriyle ilgili öz-yeterlilik inancının artırılması gerekmektedir ki, motivasyon oluşabilsin (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Thomas ve Velthouse (1990: 671) psikolojik güçlendirme algısının dört boyutla ifade edilebileceğini ileri sürmüştür ve bu boyutları; anlam, yetkinlik, seçim ve etki olarak sıralamıştır. Spreitzer (1995, s.1443) ise psikolojik güçlendirmeyi; Thomas ve Velthouse’ a benzer olarak değerlendirmiş ve çalışanın motivasyonunu büyük oranda etkileyen **anlam, yeterlilik, kendi kararını verme/özerklik** ve **etki** olmak üzere dört boyutta ele almıştır:

1.2.6.2.1. Anlam (Meaning)

Bu kavram çalışanların davranışları, inançları ve değerleri ile iş rolü arasındaki uyumu ifade eder (Spreitzer, 2005: 3). İşe yönelik amaçlarla kişisel standartlarının uyumu sonucu çalışanlarda görev içsel olarak önemsenir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Aksi söz konusu olduğunda ise personel güçlendirme mekanizması olumsuz etkilenecek güçlendirme tam anlamıyla gerçekleşmez (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997: 681). Görevin birey için anlam ifade etmesi örgüte olan bağlılığı ve katılımı artıracak ve işe yönelik ilgiyi oluşturacaktır (Kanter 1968 akt. Thomas ve Velthouse, 1990: 673). Bunun sonucunda ise örgütsel etkinlik ve verimlilik artacaktır. Birey için anlam ifade

etmeyen görev ise onun işe bağlılığını azaltacak ve örgüte yönelik ilgisizlik ortaya çıkaracaktır (May 1969 akt. Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

1.2.6.2.2. Yeterlilik (Competence)

Kişinin işinde belirli bir öz-yeterliliğe sahip olması veya işe yönelik faaliyetleri yerine getirmede kişinin yeteneğine inanmasıdır (Spreitzer, 2005: 3). Bireyin kendisini yetersiz hissetmesi, yani kendine güvenmemesi personel güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşmesini engeller (Spreitzer ve diğ., 1997: 682). Bireyin kendine güvenmemesi, aynı zamanda becerisini kullanması gereken yerlerde kullanmaktan kaçınmasına neden olacak ve kendini geliştirmesini engelleyecektir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

1.2.6.2.3. Kendi Kararını Verme/Özerklik (Self-determination)

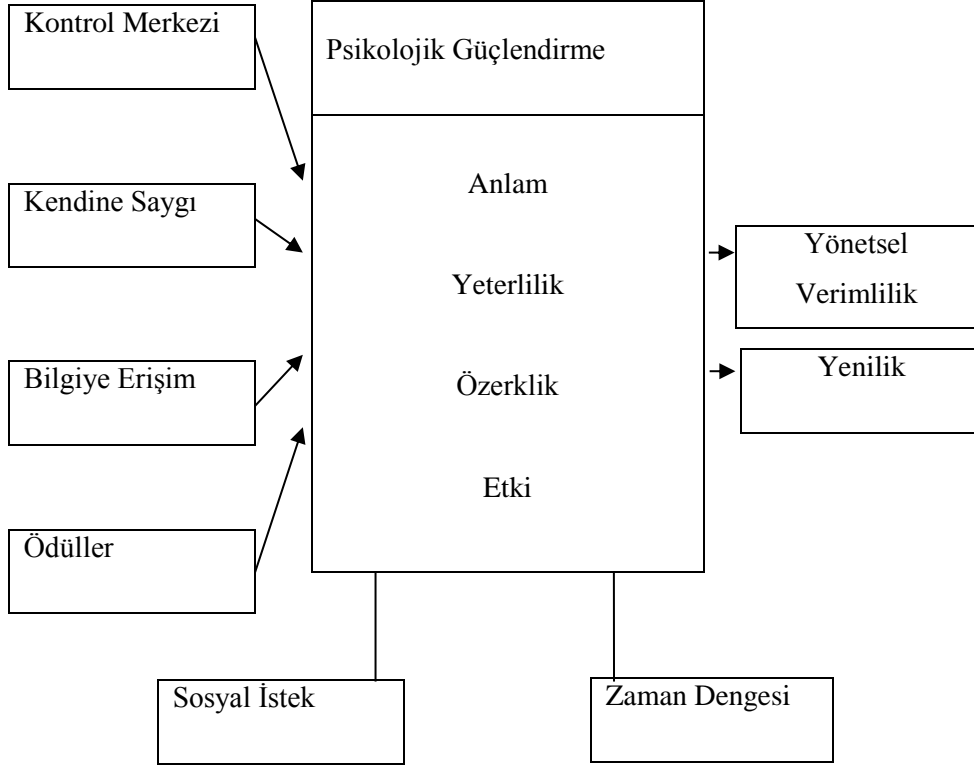
Çalışanın işe yönelik eylemleri başlatma ve düzenlemesine yönelik seçim yapmasıdır (Spreitzer, 2005: 3). Diğer bir deyişle bu kavram çalışanın eylemlerin kaynağı olarak kendisini görüp görmediğini ifade eder (DeCharms 1968 akt. Spreitzer ve diğ., 1997: 682). Bireyin seçim yapması yaratıcılığa, esnekliğe, inisiyatif kullanmaya ve rahatlığa imkan tanıyacak; duygusal sıkıntı yaşanmayacak ve öz-saygı kaybolmayacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

1.2.6.2.4. Etki (Impact)

Çalışanın işinde stratejik, yönetsel veya faaliyetler çıktılarını etkileyebilme derecesidir (Spreitzer, 2005: 3). Çalışanlar işe yönelik faaliyetlerle işi etkileyebildiğine inanıyorsa kendilerini güçlü hissederler (Spreitzer ve diğ., 1997: 682). Bu da işe yönelik motivasyonunun oluşmasını sağlar ve örgütsel verimliliğe yansır.

Bu boyutlardan anlam güçlendirmenin “lokomotifi” olarak görülmektedir. Çünkü işin anlamlı bulunması çalışanların işlerine yönelik enerji kaynağıdır (Spreitzer ve diğ., 1997: 681). Bunun yanında tüm boyutlar önem arz eder. Boyutlardan birinin eksikliği güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırırsa da güçlendirmeyi önemli derecede azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut psikolojik güçlendirmeyi anlamada gerekli olan “tam ve yeterli algısal set” olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995: 1444; Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

Spreitzer, bu boyutları da içeren aşağıdaki şekilde psikolojik güçlendirmenin nasıl gerçekleştiğini ifade etmiştir (Spreitzer, 1995: 1444).



Şekil 1.6. İşyerinde Psikolojik Güçlendirme (Spreitzer, 1995: 1445).

Şekilde de görüldüğü üzere; **kontrol merkezi**, **kendine saygı**, **bilgiye erişim** ve **ödülleri** gibi motivasyon unsurları sonucunda çalışanlarda **anlam**, **yeterlilik**, **özerklik** ve **etki** hisleri oluşacak ve bunun sonucunda da **yönetsel verimlilik** ve **yenilik** ortaya çıkacaktır. Bu süreç boyunca **sosyal istek** ve **zaman dengesi** sürece yönelik işlemlerden etkilenen değişkenler olacaktır.

1.2.7. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri

Bir yönetici ya da işgörenden tüm işlerin yolunda gittiği ve herkesin enerji dolu olduğu bir ortamda olduğunu düşünmesi istenebilir ve bu sırada onu nelerin heyecanlandığı ve hangi durumlarda kendini harika hissettiği sorulabilir. Soruya verilecek yanıtların “takdir, tanınma, iltifatlar”, “sonuçların başarılı olması”, “takım üyelerine güvenme”, “yeterli bilgiye sahip olma”, “amaçların açıklığı”, “anlayış

ortamı”, “fikirlere değer verilmesi”, “destek”, “yeni bilgilerin sürekli paylaşılması” vb şeklinde olması muhtemeldir. Bu durum teşvik edilme duygusunun ne olduğunu açıkça göstermektedir (Şenel, 2006: 33). Soruya verilen yanıtlar aslında personel güçlendirmenin oluşması sonucu kişide ve iş yerinde mevcut olan ortamın tasvirleridir. Böyle bir ortamda işgörenin tüm enerjisi görev üzerine yoğunlaşmıştır. İşgören aktif bir şekilde görevini yerine getirmek için elinden geleni yapacaktır. Çünkü işgörende bir “adanmışlık duygusu” oluşacaktır. Artık o sorumluluk sahibi, sorunlara yönelik inisiyatifini elinde bulunduran, motive olmuş bir işgörendir.

Quinn ve Spreitzer (1997, s.41) güçlendirmeye yönelik araştırmasında güçlendirilmiş çalışanları şu şekilde ifade eder:

- Güçlendirilmiş çalışan hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir; bu, güçlendirilmiş çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini serbest hissetmesi anlamına gelmektedir.
- Güçlendirilmiş çalışan yaptığı işin önemini bilir; bu, çalışanların işlerinin ne derece önemli olduğunu hissetmesi ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmaları anlamına gelmektedir.
- Güçlendirilmiş çalışan yeterliliği ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir; bu, çalışanların sahip olduğu yeteneklerle işlerini iyi yaptıklarını bilmeleri anlamına gelmektedir.
- Güçlendirilmiş çalışan işini etkileyebilir; bu, çalışanların hem kendi birimlerinin hem de diğer birimlerin fikirlerinin dinlendiğine ve değer verildiğine inanmasıdır.

Bunların yanında güçlendirilmiş çalışanlarda aşağıdaki özellikler de bulunmaktadır:

- Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini iyi tanır (Doğan, 2006: 68) ve kendilerini ifade edebilirler (Ataman, 2002: 352).
- Güçlendirilmiş çalışan yüksek derecede kendini geliştirme ve ilerleme arzusu duyar (Ataman, 2002: 352).
- Güçlendirilmiş çalışan değişime açıktır, değişimi kolaylıkla kabul eder (Doğan, 2006: 68) ve risk alma yeteneği yüksektir (Ataman, 2002: 352).

- Güçlendirilmiş çalışanın kendine güveni yüksektir ve karşısındakini iyi dinler (Doğan, 2006: 68).

1.2.8. Güçlendirilmiş Bir Kültür Oluşturma ve Yerleştirme

Bir örgütteki üyelerin paylaştığı değerler, standartlar, inançlar ve anlayışlar topluluğuna örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü bir işletmenin çevrede tanınmasını sağlayarak, başarısını belirleyen önemli bir araçtır. Günümüzde örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında önemlidir, çünkü örgüt kültürü hem işletme amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşturulmasında hem de yöneticilerin stratejileri uygulamasında önemli bir araçtır. Bunun yanında çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmaya yöneltmesi ve çalışanların birbirine bağlılığını artırması açısından da önemlidir (Eren, 2002: 425-428).

Güçlendirmenin kökü “güven” duygusuna dayanmaktadır. Çalışanların iş yapma şekillerine, bilgilerine, yeteneklerine, kurumsal yapı ve kültürüne güvenmesi gerekmektedir (Toktamışoğlu, 2002: 212). Kültür örgütün amaç, strateji, plan ve politikaları, iş yapma şekilleri ve kurumsal yapısını etkilemede önemli bir rol oynar. Bu noktada güçlü örgüt kültürünün varlığı güven duygusunu geliştirecek, çalışanlar kendilerini daha güçlü ve enerjik hissedecektir (Eren, 2002: 426).

Takım çalışmasına dayalı ve bilgi paylaşımı sağlayan bir örgüt kültürü, personelin güçlendirildiği bir işletme yaratmanın temelidir. Çünkü güçlendirme karşılıklı dayanışmayı içerir ve iyi bir fikir ancak diğerlerinin yardımıyla uygulamaya konduğunda anlam kazanır. Kendi kendini yönetebilen takımlar kendi istediği şekilde kendisini yapılandıracak, ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynakları rahatlıkla kullanabilecektir. Bunun sağlanması ve güçlendirme yeterliliğinin tam anlamıyla gerçekleşmesi ise örgüt kültürü ile mümkün olacaktır (Doğan, 2006: 90-91).

Bir işletmede insan ile ilgili her şey örgüt kültürünün bir parçasıdır. Personel güçlendirme de insanlarla (çalışanlarla) ilgili olduğu için personeli güçlendirmeye yönelik bir kültür oluşturmak önemli bir gerekliliktir. Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarını hissettiklerinde ve kendi başarılarını ölçme gücüne sahip olduklarında gerçek anlamda güçlendirilmiş ve güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürüne sahip olmuşlardır. Güçlendirilmiş bir örgüt kültürüne sahip işletmede ise personel enerjik ve

heyecanlıdır. Bu çalışanlar örgütsel amaçlara uygun olarak işi en iyi şekilde yapmak istemektedir. Çünkü ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirmenin örgüt kültüründe mevcut olduğu bilinmektedir (Doğan, 2006: 91-92).

Güçlendirme açısından düşünüldüğünde işletmelerde iki tür bağlılık mevcuttur. İlki **dışsal bağlılıktır**. Bu bağlılık türünde görevler, yerine getirilmesi gereken davranışlar ve çalışanların amaçları başkalarınca belirlenir. İkincisi ise **içsel bağlılıktır**. Bu bağlılıkta katılımcılık ön plandadır. Yapılan işler içten gelerek yapılır; görevleri, yerine getirilmesi gerekenleri ve amaçları çalışanlar belirlemektedir. Bu nedenle içsel bağlılık güçlendirme ile sıkı bir ilişki içindedir ve güçlendirmeyi ancak içsel bağlılık pekiştirir (Argyris, 1998: 99-100). Yani içsel bağlılık güçlendirilmiş bir kültürde çalışma ile oldukça tutarlıdır (Randolph, 2000: 96). Bunun içindir ki güçlendirmenin gerçekleştirilmesi bir örgütün çalışanlarda içsel bağlılığı yaratmasına bağlıdır. Bu da ancak içsel bağlılığa yönelik bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi ile mümkün olur.

Aşağıda Tablo 1.2’de örgüt çalışanlarındaki iki bağlılık türü gösterilerek aralarındaki fark ifade edilmiştir.

Tablo 1.2. İki Bağlılık Türü Arasındaki Farklar (Argyris, 1998: 100).

Dışsal Bağlılık	İçsel Bağlılık
Görevler başkaları tarafından tanımlanır.	Görevleri bireyler tanımlar.
Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışlar başkalarınca tanımlanır.	Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışları bireyler tanımlar.
Performans hedefleri yönetim tarafından tanımlanır.	Performans hedeflerini yönetim ve bireyler birlikte tanımlar.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından tanımlanır.	Hedeflerin önemi bireyler tarafından tanımlanır.

Çalışanların öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye kendilerini adanmaları; kendilerine ve yöneticilere yüksek düzeyde güvenmeleri; karar verme sürecine katılmaları; yüksek düzeyde iletişimin sağlanması ve çalışanların etkili bir şekilde sorunların çözümünün üstesinden gelmesi yönetim stratejisi ve düşüncesinde bir

değişme olmasıyla mümkündür (Erstad, 1997: 325). Bu değişim ise güçlendirilmiş bir kültür yaratmadaki değişim sürecinin kendisidir. Bu noktada güçlendirilmiş bir kültür değişimi sürecinde üç önemli aşama amaca ulaşmayı sağlayacaktır (Randolp, 2000: 100).

1. Değişim sürecini başlatmak ve yönlendirmek.
2. Caydırmanın üstesinden gelmek ve değişiklikler yapmak.
3. Örgüte yerleştirmek için güçlendirmeyi düzenlemek ve benimsemek.

Yöneticiler ve çalışanlar bu üç aşamada karşılaştıkları sorunların üstesinden birlikte geldiklerinde güçlendirilmiş bir kültür oluşturulmuş olur, fakat örgüt çapında insanların yeni bir kültür değişimini yapması güçtür ve uzun bir zaman alır. Bu nedenle bu aşamaları başarıyla tamamlamak büyük emek ister (Randolp, 2000: 106).

1.2.9. Personel Güçlendirme Uygulamasında Bir Öneri: Çıraklık Modeli

Personel güçlendirme yeni kurulmuş işletmeler hariç, uygulanması oldukça zor ve zaman alan bir stratejidir. Daha önce de belirtildiği gibi güçlendirilmiş bir kültür benimseyen işletmelerde bilgiler paylaşılmalı, kaynaklara kolay erişim sağlanmalı, çalışanlar eğitilmeli ve yöneticiler her türlü yardımı sağlamalıdır. Yöneticiler böyle bir kültürü Çıraklık Modelinden yararlanarak oluşturabilecektir. Çünkü personel güçlendirme bir anda hayata geçirilebilecek bir uygulama değildir (Doğan, 2006: 181). Güçlendirme risk ve fırsatların tuhaf bir birleşimidir (Randolp, 2000: 95); bu nedenle ne anlama geldiği ve nasıl uygulanması gerektiği bilinerek hareket edilmelidir (Huq, 2010: 6). Çalışanlara öncelikle daha az önemli işlere yönelik karar verme yetkisi verilerek onların bu kararların sonuçlarından öğrenmesi sağlanmalıdır. Böylelikle kendi kendini yönetmeye hazır oldukça bireylerin sorumlulukları da artırılmaktadır. İşte böyle bir uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi Çıraklık Modelinden faydalanarak gerçekleşebilir. Modelde üç yeterlilik düzeyi vardır ve bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Doğan, 2006: 187-188):

1.2.9.1. Çıraklık Düzeyi

Çıraklık düzeyinde personel, hiçbir şey bilmeyen birisi olmaktan ziyade gelişme potansiyeline sahip kaba işleri yapan kişi olarak görülür. Çırak işletmenin nasıl faaliyet gösterdiğinden haberdar olarak çalışmakta ve zaman zaman merak ettiği soruları sorarak

öğrenmektedir. Bunun yanında yeni yetenekler edinme konusunda oldukça istekli olmaktadır (Doğan, 2006: 188-189).

1.2.9.2. Ustalık Düzeyi

Ustalar işletmede mevcut asıl işi yapan kişilerdir. Ustalar bir işletmede diğerlerinin sahip olduğu tüm özelliklere sahiptir ve daha özel yetenekleri vardır. Onlar denetleme olmaksızın çalışabilmekte ve çırakların yeni yetenekler öğrenmesini sağlamaktadır. Çırakların sordukları soruları mantıklı bir şekilde cevaplayarak onların gelişmesine yardımcı olmaktadır (Doğan, 2006: 189).

1.2.9.3. Patronluk Düzeyi

Patronlar (burada yöneticiler), bir işletmede vizyon belirleyerek hangi işlerin nasıl yapılacağına karar veren kişilerdir. Yöneticiler aynı zamanda ustaları değişen çevreye göre hareket eden bir lider olarak yetiştirme ve geliştirme sorumluluğuna da sahiptir. Yöneticiler işletmede hem çıraklara hem de ustalara işletme hakkında gerekli bilgileri sağlamakla yükümlüdür (Doğan, 2006: 189).

Yukarıda ifade edilen Çıraklık Modelinde başlangıçta basit görünmekle birlikte dikkat edilmesi gereken noktalar vardır (Doğan, 2006: 190-191):

- Model bir işteki bireylerin bu üç düzeyden birinde olacağını ifade eder.
- Model bireylerin daha az yetenekli oldukları konularda kendilerini geliştirmesi esasına dayanır. Yöneticinin çalışanlarına danışmanlık etmesi ve yol göstermesi büyük önem arz etmektedir.
- İşletmede var olan kültür model açısından büyük önem taşır. Modelde göreve yönelik önemin farkında olunması şarttır. Çırak yöneticinin işine verdiği önemi gözlemleyerek işletme içinde birtakım değerler geliştirmektedir. Öğrenilen değerlerin işletmeye yayılması dikkat edilmesi gereken bir husustur.
- Modelde çırağa büyüme ve gelişme fırsatı verecek şekilde bilginin paylaşılması önemlidir. Vizyon mükemmel bir müşteri memnuniyeti olduğu için bilgilerin paylaşılması başarıda büyük rol oynar.
- Yeteneklerin geliştirilmesi modelin önem verdiği diğer bir husustur. Çalışanların yetenekleri geliştikçe çıraklıktan ustalığa, ustalıktan patronluğa doğru hareket edilecektir. Burada geliştirilen yetenekler sadece teknik anlamda

görülmemelidir. Teknik yeteneklerin yanında örneğin usta temiz bir iş çevresinin önemini; patron ise çırağa nasıl danışmanlık edeceğini öğrenmelidir.

1.2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları

Çağdaş yönetimde karar verme süreci sadece yöneticilerle değil, çalışanların katılımıyla gerçekleşir hale gelmiştir. Bu sayede karar verme alt düzey çalışanlarına doğru aktarılmış ve karar süreci kısalmıştır. Karar sürecinin kısılması ise hızla değişen dış çevre koşullarına uyumun daha kolay gerçekleşmesini mümkün kılmıştır. Bunun yanında güçlendirme sayesinde kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmuş ve bu, güçlendirmenin merkez noktası olarak nitelendirilmiştir (Genç, 2004: 225). Böylelikle güç ve yetki verilerek sorumlu hale getirilen bireyler ve takımlar daha etkili olmuş ve hızlı bir çalışma ile amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmıştır (Tschohl, 2010: 11). Bunun yanında başarılı bir personel güçlendirme sonucu ortaya çıkan faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- **Personel güçlendirme mükemmel müşteri hizmetini sağlamada etkili bir stratejidir**(Doğan, 2006: 155). Müşteriler, “mazeret veya yönlendirme” olmadan ihtiyaçlarının “hemen” giderilmesini isterler (Sitterly, 1998 akt. Fragoso, 2000: 31). Bu açıdan müşteri ortaya çıkan her ihtiyacının giderilmesi ve probleminin çözülmesini istediğinde “Bunu üstlerime sormalıyım.” şeklinde bir cevaptan ziyade o anda giderilmesinden yanadır (Yıldırım, 2011: 105). Personel güçlendirme çalışana bu anlık kararları vermesini sağlayarak kişiye belli bir özerklik verir (Çuhadar, 2005: 3). Bu da çalışanların müşteri ihtiyaçlarını iyi anlamalarına (Doğan, 2006: 155) ve hızlı karar vermelerini sağlayacak (Akçakaya, 2010: 150) ve böylelikle müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır (Yıldırım, 2011: 106).
- **Personel güçlendirme sonucu çalışanların ortaya çıkardığı müşteri memnuniyeti sayesinde maliyetsiz bir reklam oluşur.** Memnun olan müşteri işletmenin gönüllü olarak reklamını yapar (Yıldırım, 2011: 106).
- **Personel güçlendirme ihtiyacı karşılanan müşterinin hizmet sonrasında ortaya çıkan problemlerinin hızlı bir şekilde giderilmesini sağlar** (Yıldırım, 2011: 106). Güçlendirilmiş personel isteklerine hızlı cevap almak isteyen müşteriye bu imkanı verir (Doğan, 2006: 156). Hizmet sonrasında bir problemle

karşılaştığında çalışanların “Keşke bir şey yapabilseydim.” , “Benim hatam değil.” , “Üstlerime sormalıyım, fakat şu anda yoklar.” gibi cevaplar vermesi (Yıldırım, 2011: 106) müşterinin kızmasına ve bir daha işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse hem işine karşı sorumlu olacak hem de işini zevkle yapacaktır. Bu bir arabanın sahibi olmakla ya da onu kiralamakla sergilenen tutumla karşılaştırılabilir. Hangi arabanın yıkanması istenirdi? Kiralık olanın mı yoksa sahibi olunan arabanın mı? Bu nedenle personeli güçlendirmek, onu işin sahibi haline getirir. Tıpkı bireylerin kendi arabalarını istekli ve hevesli yıkaması gibi, güçlendirilmiş personel de kendi işini istekli ve hevesli yapar. Müşterilerine daha sıcak ve samimi yaklaşır ve onların gerek hizmet anında gerekse hizmet sonrasında ortaya çıkan problemlerini giderir (Doğan, 2006: 156-157).

- **Personel güçlendirmenin en önemli yararlarından birisi, personelin örgüte güveninin artmasıdır** (Akçakaya, 2010: 159). Çalışanların işletmelerinin kendilerini desteklediklerine inanması, çalışan-işletme arasındaki güveni oluşturacaktır. Bu da çalışanın işletmeye katkısının zamanla artacağı anlamına gelmektedir. Güçlendirme ile çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve yeni bir şey ortaya koymaya daha istekli davranırlar. Aynı zamanda güçlendirilmiş çalışan işini başarma konusunda kendini yeterli görmektedir. Çünkü karar verme sürecinde etkin olmak için düzenli olarak eğitilmekte ve bu sürece hazır hale getirilmektedir. Böylelikle işletmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirecek bilgi ve yeteneğe sahip olmaktadır. Tüm bunlar çalışanların hem kendilerine hem de örgütlerine olan güveni artırmaktadır (Doğan, 2006: 158-159).
- **Personel güçlendirme sorumluluk paylaşımını sağlamaktadır** (Doğan, 2006: 160). Çalışanlara karar alma yetkisi verilmekte ve bu kararların sonuçlarından çalışanlar sorumlu tutulmaktadır. Bu sorumluluğun amacı onları cezalandırmak veya kısa sürede performanslarını değerlendirmek değil, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak ortamı hazırlamaktır (Özgen ve Türk, 1997: 80). Ayrıca güçlendirme sonucunda işletmedeki herkesin uygun eğitimler alması, çalışanların sorumluluk alacak düzeye gelmesini sağlamakta ve çalışan daha fazla sorumluluk alarak kendini geliştirebilmektedir (Doğan, 2006: 160).

- **Personel güçlendirme örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlar** (Doğan, 2006: 157). Personel güçlendirme yoluyla yöneticiler çalışanlara yetkilerini devredecek, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla da öğrenen organizasyon olma yolunda adımlar atılmış olacaktır. İşletmede böyle bir ortamın olmaması çalışanların başka işletmelere geçmelerine yol açacaktır. Personel güçlendirme ile çalışanlar kararlara daha çok katılacak, işlerini daha istekli ve hevesli yapacaktır. Böylelikle etkinlik ve verimlilik artacak, işletme pazardaki değişimlere daha çabuk tepki verecek, müşteri memnuniyeti sağlanarak müşteriye uzun süreli olarak işletmeye bağlama fırsatı yakalanacaktır (Doğan, 2003: 196). Ayrıca güçlendirme sayesinde çalışanlara uygun eğitim verilecek ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunacaktır. Tüm bunlar da işletmenin öğrenen organizasyon olmasını sağlayacaktır (Doğan, 2006: 158).
- **Personel güçlendirme çalışanların daha fazla inisiyatif sahibi olmasını sağlar** (Baltaş, 2001: 145). İniyatif kullanmak proaktif olma anlamına gelir. İniyatif sahibi çalışanlar fırsatları değerlendirmeye hazırdır ve hedeflere ulaşma kapasiteleri yüksektir. Girişimci ve esnekler. Güçlendirilmiş kişiler de inisiyatif kullanarak esneklik gösterirler. Onlar sorunları önceden görerek önlem alabilirler (Toktamışoğlu, 2002: 212-213).
- **Personel güçlendirmenin olduğu işletmelerde, gerektiğinde çalışanlara yardım edilebilir.** Güçlendirmenin olduğu işletmelerde çalışanlar gerek bazı konularda önemli kararlar alırken gerekse müşterilerle yaşadıkları herhangi bir problemde yöneticilerden yardım talep edebilmektedir (Doğan, 2006: 160-161).
- **Personel güçlendirmenin olduğu işletmelerde iletişim çok yönlü olmaktadır.** Geleneksel bürokratik yapıli işletmelerde iletişim ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmasına rağmen, personel güçlendirmenin olduğu işletmelerde tüm düzeydeki çalışanlar her zaman birbiriyle iletişim kurabilmektedir. Böylelikle ihtiyaç duyulan bilgilere daha kolay ulaşılmakta sorunlara kalıcı bir şekilde çözümler üretilmekte ve sürekli öğrenme gerçekleşmektedir (Doğan, 2006: 161).
- **Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerin bir vizyonu vardır.** Vizyon geleceğe yönelik olarak ne yapılması gerektiğini söylemekte ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu açıdan personel güçlendirmeyi vurgulayan bir

vizyon oluşturmak çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini kullanmayı ve yaratıcılığı teşvik etmeyi sağlar (Doğan, 2006: 161).

- **Personel güçlendirme çalışanların işletme ile ilgili her konuda karar vermesini sağlar** (Doğan, 2006: 159). Personel güçlendirme çalışanların işleri üzerinde kontrol ve sahiplik duygusu yaşamasını sağlar ve kararlara katılımın artması nedeniyle çalışanların motivasyonunu ve işe yönelik olumlu tutumlarını da artırır (Çuhadar, 2005: 3). Bu nedenle müşterilerle direkt temasa geçen çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılar, zamanında ve isabetli kararlar alarak müşteri memnuniyetini artırır. Ve böylelikle yüksek düzeyde iş performansı gerçekleşmiş olur (Doğan, 2006: 159-160).
- **Personel güçlendirme çalışanların işine ve iş yerine bağlılık ve sadakat duygularını geliştirir** (Yıldırım, 2011: 106). Birçok araştırma personel güçlendirme ile çalışanların sadakati ve bağlılığı arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu gösterir. Bu açıdan sadık ve bağlı çalışan işinde fazladan çaba göstererek işletmenin amaçlarına etkin şekilde ulaşmasını sağlar (Doğan, 2006: 163-164). Böylelikle bağlılığı ve sadakati gelişen çalışanın iş doyumunu artır ve işletmede iş devri azalır (Wilkinson, 1998: 45).
- **Personel güçlendirme kar düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.** Personel güçlendirme performansta sinerji etkisi yaratarak (Doğan, 2006: 157), işletmenin verimliliğinin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2003: 196). Böylece işletmelerin karı da artmaktadır (Doğan, 2006: 157).
- **Personel güçlendirme ürün ve hizmet kalitesini artırmaktadır.** Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmeler çalışanlarını iyi eğittiği (Doğan, 2006: 163) ve çalışanlarının görüşlerine değer verdiği için kaliteli mal ve hizmet üretimi ve sunumu gerçekleştirecektir (Yıldırım, 2011: 106).
- **Personel güçlendirme en önemli problem çözme ve yenilik yapma kaynağıdır** (Yıldırım, 2011: 106). Güçlendirilmiş çalışanların motivasyon arttığı için ve enerjilerini hedefler doğrultusunda harcadıkları için bu çalışanlar aktif bir sorun çözücü haline gelecek (Akçakaya, 2010: 159) ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artacaktır (Ataman, 2002, s.350). Böylelikle yeni ürünler üretilecek, yaratıcı yöntemler ve yenilikler gerçekleştirilecektir (Doğan, 2006: 157).

- **Personel güçlendirme yönetimin verimliliğini artırmaktadır.** Güçlendirme yoluyla yöneticiler oldukça nitelikli, becerikli ve istekli olan çalışanlarına görevlerini devretmekle yönetsel görevlerine daha az zaman harcamaktadır. Böylelikle yüksek stratejik planlara ve amaçlara daha fazla zaman ayıracaklardır (Akçakaya, 2010: 160).

Yukarıda ifade edilen yararlar, aslında personel güçlendirmenin kazan-kazan sonucu doğurduğunu göstermektedir. Güçlendirme sonucunda hem müşteriler kazanmakta (örneğin, müşteri ihtiyaçlarına çalışanların hızlı cevap vermesiyle); hem çalışanlar kazanmakta (örneğin, yeterlilik ve yeteneklerini geliştirerek); hem de işletmeler kazanmaktadır (örneğin tatmin olmuş müşteriler sağlanmasıyla) (Sitterly, 1998 akt. Fragoso, 2000: 31).

1.2.11. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri

Personel güçlendirmenin rekabet avantajına katkısı bilinmekle birlikte (Doğan, 2006, s.165), bu uygulamanın öncesinde ve sonrasında ortaya çıkan durumlarda birtakım maliyetlerin oluştuğu da gözlenmektedir (Yıldırım, 2011: 106).

- **Personel güçlendirmede işgören seçimi ve eğitimine ilişkin bazı maliyetler söz konusudur.** Çünkü etkin, yeterli ve yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip olan bir işgören seçimi sezgilerle yapılamaz (Yıldırım, 2011: 106). Bu nedenle seçim sürecinin dikkatli bir şekilde yapılması gerekir, çünkü maliyetli bir süreçtir (Doğan, 2006: 168). Bunun yanında işletmede mevcut olan personelin gerekli yeteneklere sahip olması ve karar vermeyi gerçekleştirebilmesi için tam anlamıyla eğitilmesi gerekir. Bu ise oldukça pahalıdır (Fragoso, 2000: 32). Aynı zamanda personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin de eğitilmesi gerekmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde yöneticilerin çalışanlarına yol gösterme, onları ödüllendirme, güçlendirmeye yönelik programlar uygulama ve zorlukların üstesinden gelme konularında gerekli eğitimi alması önem taşımaktadır.
- **Personel güçlendirme uygulaması zaman alıcıdır.** Çünkü personel güçlendirme uygulaması sonucunda memnuniyet hemen sağlanamaz. Olumlu sonuçları görmek belli bir zaman alabilir (Doğan, 2003: 198).

- **Personel güçlendirme uygulaması maliyetli bir çabadır.** Güçlendirmede işletme ile ilgili bilgiye anında ulaşmanın faydalarına inanılmaz ve bilgiye etkin erişim sağlanamazsa uygulama başarısız olacaktır. Bilgiye erişimin sağlanması ise ancak merkezi bir yönetim bilgi sisteminin varlığıyla mümkün olacaktır. Tüm bunlar ise maliyet ortaya çıkaran uygulamalardır (Doğan, 2006: 171).
- **Personel güçlendirmede yavaş ve tutarsız hizmet sunumu bir maliyet unsurudur.** Müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan işgörenin üstlerine danışmadan karar vermek yerine güçlendirme uygulamasına uyum sağlayamaması ve işlerin yavaş yürümesine neden olması müşteri isteklerinin zamanında yerine getirilmesini engelleyecektir. Bunun yanında müşteri isteklerine yönelik oluşan farklı hizmet sunumu da müşterilerde şaşkınlık yaratacak ve hayal kırıklığına neden olacaktır (Yıldırım, 2011: 107).
- **Personel güçlendirme uygulamasında müşteriye yönelik davranmama durumu bir maliyet unsurudur.** Müşterilerin, işletmedeki uygulamaların o gün kendisine yönelik bir uygulama olmasından ziyade bir işletme politikası olduğunu bilmesi işletmeye bağlılık oluşturacaktır. Bunun aksine, bir müşteri ile özel ilgilenildiğinin düşünülmesi ise adil davranılmadığı gerekçesi ile maliyet olarak sonuçlanabilir (Yıldırım, 2011: 107).
- **Personel güçlendirme uygulamasında çalışana istemediği bir sorumluluğun verilmesi sonucu maliyet ortaya çıkabilir** (Doğan, 2006: 170). Personel güçlendirmede çalışanlar çoğu kez yeni sorumluluklar almanın rahat olmayacağını düşünerek bu uygulamaya karşı çıkabilir. Bu nedenle onlar başkalarının kararlarına bağlı kalarak hareket etmeyi tercih ederler (Fragoso, 2000: 32). Çünkü çalışanlar personel güçlendirmeyi yöneticilerin risk altına girmedikleri bir strateji olarak görürler (Doğan, 2006: 170). Böyle bir durumun söz konusu olması ise güçlendirmenin başarısızlığına neden olacak ve maliyet ortaya çıkacaktır.
- **Personel güçlendirme uygulamasında yöneticilerin kontrolü elinden bırakmak istememesi maliyet doğurabilir** (Doğan, 2006: 167). Yöneticiler çoğu zaman gerekli gücü vermeye gönüllü değillerdir. Çünkü onlar gücün verilmesi ile otoritelerinin zayıflayacağını düşünürler (Fragoso, 2000: 32). Böyle bir durum söz konusu olduğunda ise güçlendirme tam anlamıyla

gerçekleşmeyecek ve güçlendirme uygulamasından beklenen yararlar elde edilmeyecektir.

Personel güçlendirmenin tüm bu maliyetleri düşünüldüğünde güçlendirme uygulamasından vazgeçme kararı verilebilir. Fakat bu uygulamanın uzun dönemde gerek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde, gerekse çalışanlardan yüksek verim almada ve işgören bağlılığını sağlamada büyük öneme sahip olduğu unutulmamalıdır.

1.2.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Başarısız Olma Nedenleri

Güçlendirme birçok toplumda övgüyle karşılanır ve yöneticilerin geneli güçlendirmeye taraftar olduklarını söylerler; fakat iş güçlendirme uygulamasını gerçekleştirmeye gelince bundan kaçınılır veya güçlendirmeye yönelik uygulamalar zayıflatılır (Argyris, 1998: 98). Güçlendirme bir örgütte çalışanlara “bilgi”, “kaynak” ve “destek” verilmesi ile gerçek anlamını bulur (Toktamışoğlu, 2002: 211). Çalışanlara kaynak ve bilgi sağlanması, amaçların açıkça tanımlanması, güven ortamının yaratılması, sorumlulukların yanında bilgi ve yetki verilmesi onları güçlü ve canlı tutar, böylelikle güçlendirme başarılı olur (Barutçugil, 2006: 199). Güçlendirmenin başarısız olması ise temelde iki sebepten kaynaklanır. **Birinci sebep**; kararlar için gereken bilginin verilmemesinden kaynaklanır. Burada hem bilgiye gerçek anlamda ulaşamamakta, hem de üst yönetimden aşağıya doğru faydalı bilgiler verilmemektedir. **İkinci sebep**; doğru zamanda doğru bilginin ve eğitim koşullarının yaratılıp uygun eğitimin verilmemesidir. Bu iki faktörün etkisiyle güçlendirme başarısız olur (Justice, 2010: 1-2).

Spreitzer (2005: 7-8) ise güçlendirme uygulamalarının başarısız olma nedenlerini aşağıda değerlendirmektedir.

1. Bazı yöneticiler başarılı güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmekten vazgeçer ve güçlendirme uygulamalarını hızlı bir düzenleme ile karıştırırlar. Oysa güçlendirilmiş bir örgütte geleneksel emir komuta sisteminde bir kültür değişimi yapılması gerekir. Bu kültür değişimi ise sabır ve tutarlılık ile sağlanabilir.
2. Bazen güçlendirme kavramının ne anlama geldiği tam olarak anlaşılmamaktadır. Yöneticiler güçlendirme uyguladıklarını iddia eder, fakat

karar verme faaliyetlerini yine çalışanlardan bağımsız şekilde kendileri gerçekleştirirler. Çalışanlar bu noktada eski çalışma yöntemlerine geri döndüğünü hisseder ve bundan rahatsız olurlar.

3. Bazı yöneticiler çalışanları cesaretlendirme konusunda yetersizdirler. Bu yöneticiler çalışanları güçlendirdiklerinde kontrolü kaybedeceklerinden korkarlar. Onlar aynı zamanda çalışanların yanlış yapacağından korkarlar ve çalışanlarına güvenmezler.
4. Bazen güçlendirme çabaları çalışanların karşı çıkması ve güçlendirmeyi istememesinden dolayı başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu çalışanlar iş yaşamları boyunca emirleri takip etmiş ve böyle eğitilmiştir. Böyle çalışanları güçlendirmek için öncelikle güven ve rahatlık sağlanmalı ve bu kişiler eğitilerek desteklenmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

Dünyada hiçbir baba yaratıcı olmayan evlat, öğretmen yaratıcı olmayan öğrenci, patron yaratıcı olmayan çalışan, toplum ise yaratıcı olmayan bir millet istemez. Fakat yaratıcılık sadece istemekle ortaya çıkan ve gelişen bir kavram değildir. Yaratıcılık onu istemenin yanında tam anlamıyla kavrayarak, teşvik ederek ve günlük hayata uygulayarak mümkün olacak bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle sadece istemek değil; istemenin gereğini yapmak da yaratıcılığın gereğini oluşturmaktadır.

Yaratıcılık kavramına kısaca tarihi açıdan bakılırsa; konuya yönelik araştırmalar, 1950 yılı öncesi ve sonrasında günümüze kadar olmak üzere 2(iki) çağa ayrılarak incelenebilir. 1950 öncesinde kavrama yönelik çok az araştırma gerçekleştirilmiştir. Plato, Freud, Einstein ve Vygotsky ve Jung gibi düşünürler kavrama yönelik çalışmalar yapmış ve kavramı tartışmıştır. Fakat bu kişilerin hiçbiri kavramı başlı başına incelememiştir. Tartışılan ve araştırılan çalışmalarda gerçekte başka şeylere odaklanılmıştır. Bazı düşünürler insan yeteneklerine ve kalıtıma, bazıları zekâyı ölçmeye, bazıları ise algıya odaklanmıştır (Kaufman, 2009: 9-10). 1950 sonrasında kavrama yönelik araştırmalar yavaş yavaş ağırlık kazanmaya başlamıştır. 1970’lerde ise yaratıcılık kavramı “yeni ürünlerin ortaya konulması” olarak tanımlanmış olup bu kavram yaygın bir kabul görmüştür. Bu anlamda her şeyden önce yaratıcı bir iş veya fikrin yeni olması vurgulanmıştır. Fakat yenilik de yeterli değildir; çünkü yeni bir fikir anlamsız ve saçma olabilir. Bunun için toplum için bir anlam ifade etmesi ve sosyal olarak değerli kabul edilmesinin de gerekliliği ifade edilmiştir (Sawyer, 2003: 20).

Yaratıcılık kavramını daha detaylı bir şekilde anlamak için aşağıda tanımlar verilecek ve yaratıcılığın ne olduğu ifade edilecektir.

2.1. YARATICILIĞIN TANIMI

İngilizcede yaratıcılık (creativity) kavramının Latince “yaratmak, meydana getirmek, üretmek” anlamına gelen “creare” kelimesinden geldiği iddia edilir. Dolayısıyla yaratıcılık; yeni şeyler, fikirler ya da varlıklar üretmektir. Diğer bir ifadeyle “yaratıcılık yeniliğin temelidir” denilebilir (Whitehead, 1978 akt. Sundgren ve Styhre, 2003: 147).

Geleneksel inanışta yaratıcılığın sadece yaratıcı insanlar tarafından gerçekleştirildiği düşünülmüş ve bu düşünce yönünde araştırmalar yapılarak, sosyal çevrenin rolü göz ardı edilmiştir. Yaratıcılığa yönelik çağdaş inanışta ise bunun aksine, normal kapasitede tüm insanların işlerinde orta düzeyde yaratıcı oldukları ve sosyal çevrenin yaratıcı davranışları etkileyebildiği ifade edilmiştir (Amabile, 1996: 1). Dolayısıyla çağdaş inanışa göre; yaratıcılığa yönelik cesaretlendirici bir çevrede doğan, olumlu yönde teşvik edilen ve uygun eğitimle desteklenen bireylerin yaratıcı olmaları ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri daha muhtemeldir. Öte yandan sanatsal kabiliyet ve becerilerde bazı bireylerin diğerlerine oranla daha yaratıcı olduğu da unutulmamalıdır (Naktiyok, 2004: 163).

Yaratıcılık faydalı ve yeni fikirler üretmektir. Yaratıcılığın olabilmesi için bir ürün veya fikir daha önce olduğundan farklı olmalıdır. Fakat sadece farklı olması da yeterli değildir; aynı zamanda amaca yönelik uygun, değerli ve etkileyici de olmalıdır. Diğer bir ifadeyle bir ürün veya fikir; a-) yeni, b-) örgüt ve toplum için faydalı, c-) amaca uygun ve değerli ise yaratıcılıktan söz edilebilir (Amabile, 1996: 1). Yaratıcılığa yönelik bu açıklamalardan sonra, farklı araştırmacıların tanımlarını incelemek kavramı anlamayı kolaylaştıracaktır.

- Disney şirketinden Mike Vance' a göre yaratıcılık “yeninin oluşturulması ve eskinin elden geçirilmesi” dir (Bentley, 2004: 87).
- Yaratıcılık; birey ve örgütlerin yeni ve yararlı ürün, hizmet, fikir ya da süreç hayal ederek bunları uygulama kabiliyetidir (Naktiyok, 2004: 162).
- Kelime anlamıyla ürün ya da sonuç olan yaratıcılık; bir olgunun başka olgu ile birleştirilmesi ve dönüştürülmesi sonucu yeni ve benzersiz bir şeyin ortaya koyulmasıdır (Nazari ve Shahdadnejad, 2011: 256).
- Yaratıcılık; herhangi bir alanda yeni ve faydalı ürünler veya sonuçlar ortaya çıkarmaktır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996: 1155; Mumford ve Gustafson, 1988 akt. Unsworth, 2001: 3).
- Yaratıcılık; değerli bir amacı başarmaya yönelik yeni yöntemler kullanarak yeteneklerin ve bilginin uygulanması sonucu “orijinal ve faydalı” veya “yeni ve değerli” şeyler ortaya koymaktır (Rope, 2005: 27).

- Yaratıcılık olmayan bir şeyi hayal ederek bir şeyi herkesten farklı yollarla yapmak ve yeni fikirler geliştirmek; yani aslında herkesin gördüğü şeyi görüp, farklı düşünebilmektir (Genç, 2004: 272).
- Yaratıcılık; boşlukları, rahatsız ediciliği ya da eksik öğeleri sezerek bunlar hakkında düşünmek ve varsayımlar kurmak, bunları sınamak, sonuçları karşılaştırarak bu varsayımları değiştirmektir (Torrance, 1974 akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 7).
- Yaratıcılık ister sanatta ve psikolojide olsun, isterse bilimsel alanda olsun yeni ve değerli şekilde ortaya çıkan benzersiz yenilik veya yapılandırmadır (Hammer, 1984: 117).
- Yaratıcılık olasılıkları gerçeğe dönüştürmeyi sağlayan bireysel ve kültürel eylemlerdir, çünkü bir bireyin keşfettiği yeni bir anlayış veya ürün toplumun diğer bireyleri tarafından kabul görürse birey toplumsal kültürün bir parçası olarak kaydedilir ve gelecek kuşaklara aktarılır (Kim,2007: xi).

Görüldüğü gibi yaratıcılığa yönelik tüm tanımlar farklı şekilde ifade edilse de yaratıcılığın “yeni ve faydalı bir şey olması gerektiği” üzerine fikir birliği mevcuttur (Ford, 1995 akt. Munoz-Doyague, Gonzalez-Alvarez, ve Neito, 2008,: 21). Yaratıcılık; yeni ve orijinal ürüne dönüştürülebilecek fikirler üretmektir. Yaratıcılık her gün gördüğün şeyler üzerine farklı açılardan bakmak, bunları farklı yorumlarla tasvir etmek ve farklı sonuçlar ortaya koyabilmektir. Fakat ürün, hizmet veya süreçlere yönelik üretilen her fikir yaratıcılık olmaz. Yaratıcılıktan söz edebilmek için;

a-) Fikrin günlük yaşamda ve toplumda **fizibil (gerçekleşebilir)** ve ya **uygulanabilir** olması gerekir. Çünkü gerçekleşmeyecek fikirlerin ortaya çıkması yaratıcılıktan ziyade artık saçmalamak ve delilik olarak nitelendirilebilir.

b-) Fikrin **ticari anlamda düşünülmesi** ve bu anlamda **topluma ya da hayata geçirilebilmesi** gerekir. Yani maddi anlamda getirilene yol açması ve yaşama katkısının olması da önemlidir.

2.2. YENİLİK – YARATICILIK İLİŞKİSİ

Yenilik ve yaratıcılık sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen her biri farklı özellikte olan iki kavramdır (Mauzy ve Harriman, 2003: 6). Yenilik bir örgütteki

yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile ve diğ., 1996: 1155). Bu uygulama sadece bir örgütte değil, o örgütün ortamında da olabilir; fakat uygulama sonucunda ürün veya hizmetin yeni olan tarafı ve yenilik değeri müşteri tarafından ölçülmektedir (Barker, 2002: 22). Yeniliği ortaya çıkaran olay, bireyler ve takımlar tarafından gerçekleştirilen yaratıcılıktır (Amabile ve diğ., 1996: 1155). Yaratıcılık yeni fikirlere yönelik bağlantılar kurmak ve önceki varsayımları parçalamaktır. Yenilik ise yeni fikirleri almak ve gerçeğe dönüştürmektir (Mauzy ve Harriman, 2003: 6). Yenilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan becerilerdir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyetken; yenilik, yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur (Barker, 2002: 23).

Ortaya konulan tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlar. Yeni programların, ürünlerin, hizmetlerin başarılı uygulanması iyi bir fikre sahip olan takım veya bireylere bağlıdır. Bireylerin ve takımların gerçekleştirdiği yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktasıdır. Yaratıcılık, yenilik için bir gerekliliktir fakat yeterli bir koşul değildir. Başarılı yenilik yaratıcı fikirlerin yanında diğer faktörlere (teknoloji transferi vs.) de bağlıdır (Amabile ve diğ., 1996: 1154-1155).

Yenilik ve yaratıcılık arasındaki farklılık Tablo 2.1. deki gibi kısaca ifade edilebilir:

Tablo 2.1. “Yenilik” ve “Yaratıcılık” Arasındaki Fark (Nazari ve Shahdadnejad, 2011: 257).

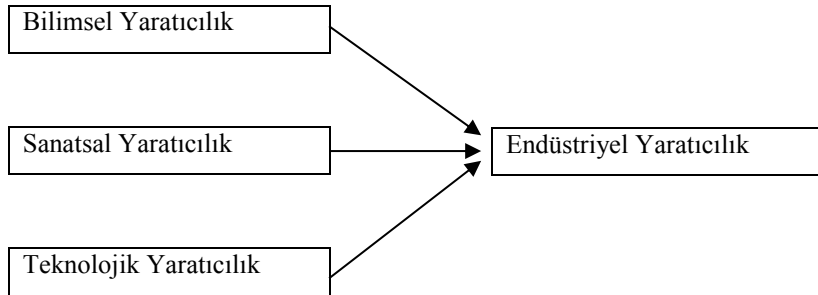
Yenilik	Yaratıcılık
Yenilik genellikle yaratıcılıktaki yeni fikirlerin kullanılmasıdır. Bir örgütte, yeni bir üründe veya yeni bir hizmetteki yenilik; yapılan şeylerin yeni bir yoludur.	Yaratıcılık genellikle yeni ve taze olabilen fikirlerin bir uzantısı olarak düşünülür.

Yenilik yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesidir (Özçer, 2005: 16). Yaratıcılık yeni bir şey düşünmektir; fakat kullanılmadığı sürece bir düşünce veya fikir değer ifade etmez. Dolayısıyla kullanılıp uygulanana kadar tüm fikirler zindandadır (Naktiyok, 2004: 170). Yenilik zindandaki bu fikirlerin gerçek hayata uygulanması ve bu uygulamanın kabul görerek karlılık boyutuna dönüşümü ile ortaya çıkar (Özçer, 2005: 14). Yani yenilik bu fikirlerin gerçek hayata aktarılarak somutlaştırılmasıdır.

1.3. YARATICILIĞIN TÜRLERİ

Yaratıcılık farklı kaynaklarda farklı türlere ayrılmıştır. Burada genel olarak bunların birkaçına değinilecektir. İlgili olduğu alan bakımından bu türler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- **Bilimsel Yaratıcılık:** Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak kuramsal ya da uygulamalı bilim dallarında yenilik meydana getiren bir düşünce oluşturmaktır (Oktay, 1975: 72 akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 9).
- **Sanatsal Yaratıcılık:** Kısıtlamaların olmadığı bir ortamda bireylerin içten gelen duygularla esinlemesi sonucu kişisel ve toplumsal amaçlara varmayı kolaylaştıran güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilmesine rağmen doğal bir yeteneğin olması ön koşuldur (Budak ve Budak, 2004, s.592). Bir tablo, bir heykel, iyi tasarlanmış bir sayfa düzeni bu kategoridedir (Birch&Clegg, 1997: 10).
- **Teknolojik Yaratıcılık:** Teknik buluşların en somut örnekleri olan, bilimsel buluşlara dayanan, üretime yönelik hedefleri kapsayan çabalardır (Budak ve Budak, 2004: 592).
- **Endüstriyel Yaratıcılık:** Bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bileşimidir (Budak ve Budak, 2004: 592).



Şekil 2.1. İlgili Olduğu Alana Göre Yaratıcılık Türleri (Budak ve Budak, 2004: 592).

Başka bir kaynakta ise yaratıcılık 5 türde ifade edilmiş ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Robinson, s.1).

- **Yenilikçi Yaratıcılık:** Herhangi bir alanda daha üst düzeye ulaşmak için bireylerin fikirlerine ve bildiklerine bilgiler eklemesidir.

- **Özgün/İcatçı Yaratıcılık:** Varolan fikirlere ve ürünlere yeni kullanım alanları bulmaktır.
- **Ortaya Çıkan Yaratıcılık:** İnsanoğluna kapsamlı etkisi olan yeni fikir ve prensiplerin ortaya konmasıdır.
- **Verimli/Üretken Yaratıcılık:** Bir bireyin kendisi için yeni fikir ve ürünler geliştirmesidir. Geliştirilen ürün veya fikirlerin diğerleri için yeni olması zorunlu değildir.
- **Açıklayıcı Yaratıcılık:** Duygu ve fikirleri ifade eder. Bir yetenek veya orijinallik olmak zorunda değildir. Resimlerle iyi bir şekilde ortaya konulabilir.

Unsworth ise yaratıcılık türlerini içsel motivasyonla oluşan ve dışsal motivasyonla oluşan türler olarak sınıflandırmış ve aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Unsworth,2001: 6-9).

1. Dışsal Motivasyon ile ortaya çıkan türler:

- **Duyarlı/Sorumlu Yaratıcılık:** Belirlenmiş ve açıklanmış bir sorunu çözmeye yönelik olarak bireylerden çözüm yolları üretmeleri istenen ve dışsal olarak bireylerin yönlendirildiği yaratıcılıktır.
- **Beklenen Yaratıcılık:** Bireylerden sorunu bulmaya ve çözmeye yönelik bir beklentinin olduğu yaratıcılıktır. Bireyler dışsal bir beklentiye yönelik hareket etmektedir.

2. İçsel Motivasyon ile ortaya çıkan türler:

- **Katkı Sağlayan Yaratıcılık:** Açıkça belirlenmiş bir soruna, çözüm bulmaya dâhil edilmemiş bireyler tarafından katkı sağlamak amacıyla çözümler üretilmesidir.
- **Öngören Yaratıcılık:** Sorunu bulmaya yönelik olarak bireylerin kendilerini harekete geçirmesi ve araştırma yapmasıyla oluşan yaratıcılıktır.

Bu türler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Açık	Beklenen Yaratıcılık	Öngören Yaratıcılık
Sorun	Keşfedilmemiş sorunun bulunması istenilir.	Keşfedilmemiş bir sorun gönüllü olarak bulunmaya çalışılır.
Türü	Duyarlı/Sorumlu Yaratıcılık	Katkı Sağlayan Yaratıcılık
Kapalı	Belirli ve açık olan soruna çözüm bulunur.	Belirli ve açık bir soruna gönüllü çözüm bulunur.
	Dışsal	İçsel

Şekil 2.2. Yaratıcılık Türleri (Unsworth, 2001: 23).

2.4. YARATICILIĞIN BİLEŞENLERİ

İnsanların çoğu motorun nasıl çalıştığını anlamadan nasıl araba kullanabiliyorsa yaratıcılığın altında yatan etmenleri anlamadan da yaratıcı olabilmektedir (Mauzy ve Harriman, 2003: 12). Fakat yine de yaratıcılığın dinamiklerini/bileşenlerini anlamak yaratıcılığı anlamada ve kolaylaştırmada etkili olacaktır. Öte yandan bu dinamikler üzerinde tam anlamıyla uzlaşma sağlanamamış, bunlar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ifade edilmiştir. Aşağıda bu dinamiklere yönelik 3 araştırmacının görüşü ifade edilmiştir:

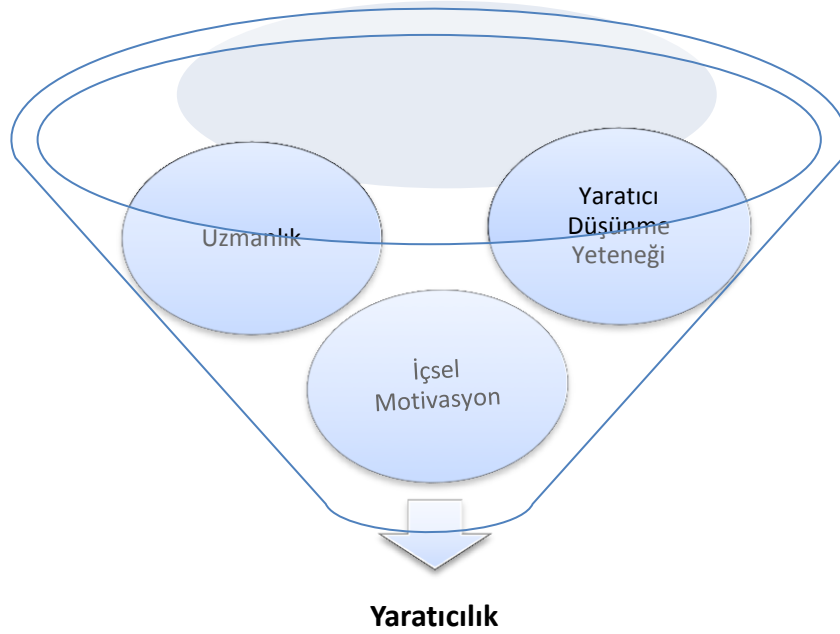
2.4.1. Amabile'nin Görüşü

Amabile yaratıcılığa yönelik oluşturduğu modelde, yaratıcılığın 3 önemli bileşeni olduğunu belirtmiş ve bu bileşenleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Amabile, 1996: 5-7; 1997: 42-44; 1998: 78-79).

- **Uzmanlık:** Amaçlanan bir işi gerçekleştirmeye yönelik kişisel yeteneklerin, teknik ustalığın ve gerçek bilginin kazanılmasını ve uygulanmasını içerir. Bu bileşen yaratıcı olmanın temelini oluşturur. Uzmanlık hangi alanda olursa olsun, geçmişteki ve şu anki çalışmaları incelemeyi, teknik beceri kazanmayı ve bilimsel olarak düşünmeyi gerektirir.
- **Yaratıcı Düşünme Yeteneği:** Bu bileşen insanların problemlere nasıl esneklik ve hayal gücü ile yaklaştığını belirtir. Bu bileşen problemlere önceki bakış

açılarını yıkarak farklı yollarla çözümler bulmayı ifade eder. Bireyler bir alanda ne kadar teknik yeteneğe sahip olursa olsun, bu yeteneğini yaratıcı düşünme becerisiyle birleştiremezse yaratıcı iş üretmesi olanaksızdır. Bu beceri; bağımsızlık, kişisel disiplin, risk almaya yönelik uyum, belirsizliği azaltma ve engellere yönelik azimle hareket etme gibi kişisel özellikler gerektirir.

- **İçsel İş Motivasyonu:** Merak ederek, isteyerek ve mücadele ederek işe yönelik bağlılığı ve derin bir ilgiyi ifade eder. Dışsal motivasyonda birey ödüllere yönelerek iş yapma eğilimi gösterirken; içsel motivasyonda birey içten gelen istekle ve büyük bir keyifle çalışır ve işine yoğunlaşır.



Şekil 2.3. Yaratıcılığın 3 Bileşen Modeli (Amabile, 1996: 6; 1997: 43; 1998: 78).

Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi Amabile yukarıda açıklanan bu 3 unsurun her birinin önemini vurgulamış ve yaratıcılığın bu 3 unsur sonucunda oluşacağını ifade etmiştir. Araştırmacı bireylerde bu bileşenlerin yüksek düzeyde olmasıyla -özellikle de içsel motivasyonun yüksek olması- bireylerde yaratıcılığın oluşma ihtimalinin yüksek olacağını ileri sürmüştür. Ayrıca Amabile uzmanlık ve yaratıcı düşünme yeteneğinin bu bileşenlerde hammadde olduğunu; içsel motivasyonun ise bireyin asıl yapacağı şeyi belirleyen bir bileşen olduğunu da belirtmektedir.

2.4.2. Torrance'nın Görüşü

Torrance ise yaratıcı bir bireyde 5 bileşenin bulunması gerektiğini belirtmiş ve bu bileşenleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Torrance, 1969: 7-8):

- **Akıcılık:** Olgulara, olaylara ve sorunlara yönelik çok sayıda fikir üretebilme yeteneğidir.
- **Esneklik:** Olgulara, olaylara ve sorunlara farklı açılardan yaklaşarak farklı fikirler üretebilme yeteneğidir.
- **Orijinallik:** Sıradan fikirlerin dışına çıkarak sıra dışı fikirler üretebilme yeteneğidir.
- **Ayrıntılandırma:** Olguları, olayları ve sorunları tüm ayrıntılarıyla ele alma yeteneğidir.
- **Yeniden Tanımlama:** Olguları, olayları ve sorunları önceden oluşturulan ve yorumlanandan farklı olarak algılama ve tanımlama yeteneğidir.

2.4.3. Mauzy ve Harriman'ın Görüşü

Mauzy ve Harriman yaratıcılığın bileşenlerini 4'e ayırmış ve bu bileşenlerin bireylere ve şirketlere yaratıcılıklarını kullanma konusunda rehberlik edeceğini belirtmiştir. Araştırmacılar bu bileşenleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Mauzy ve Harriman, 2003: 7-30):

- **Motivasyon:** Motivasyonun 2 türünden biri olan içsel motivasyon her ne kadar yaratıcılığın olmazsa olmazı olsa da; yaratıcı süreçte dışsal motivasyonun olması da önemlidir. Çünkü bireyler dışsal motivasyonla farklı türde eylemlere teşvik edilmekte, içsel motivasyonla ise işlerini tutku ve yüksek yaratıcı özelliklerle gerçekleştirmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki içsel motivasyon yaratıcılığın olmazsa olmazıdır.
- **Merak ve Korku:** İşlerine gereği gibi motive olup harekete geçen bireyler bir sonraki adımı merak ederek araştırmaya koyulurlar. Merak bireylerin çevrelerini anlamalarına ve plansız keşifler yapmalarına yardımcı olur. Öte yandan meraklı şekilde araştırma yapılırken bilinmeyene ulaşılır ve bu durum sebep olur. Korku ise merak yeteneğinin kaybolmasına neden olarak yaratıcılığı engeller.

- **Bağlantı Kurmak ve Kesmek:** Yeni Fikirler Oluşturmak: Geçmiş çözümlere yönelik bağlantıları keserek kavramlar arasında bağlantılar kurmak yaratıcılığın yapıldığı yerdir. Bu bileşende önceki çözümler ve varsayımlar yıkılarak, soruna ve olaylara yönelik yeni fikirleri ilişkilendirmek esastır. Diğer bir ifadeyle geleneksel mantığı çiğneme ve yeni fikirler ortaya atma söz konusudur.
- **Değerlendirme:** Yaratıcılığın son bileşenidir. Fikirler ve kavramlar tüm olasılıklarıyla değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda yaratıcılığın başlatılması ve sürdürülmesi yönünde kararlar alınır veya reddedilir.

2.5. YARATICILIK SÜRECİ

Bireylerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması bir anda gerçekleşmez. Bir rivayet olarak bilinen Newton'un başına elma düşmesiyle yerçekimini bulması da aslında bir anda ortaya çıkmayan, bir sürecin tamamlanmasıyla oluşan sürece yönelik bir bitim noktasıdır. Benzer şekilde Arşimed'in de suyun kaldırma kuvvetini hamamda yıkanırken hamam tasının yüzmesiyle bulması da yine bir sürecin bitim noktasıdır. Bu buluşlar belli bir süre düşünülmüş ve nihayetinde ortaya çıkmasını sağlayan bir kıvılcımla ortaya konulmuştur. Bu ortaya konulan buluş ise bazen kısa bir süre devam ettiği, bazense bilinçaltında gerçekleştiği için fark edilmemiştir (Yıldırım, 2003, ss.40-41). Bunun yanında buluşlara ve yaratıcılığa yönelik fikirler bazen kısa bir zamanda ortaya çıkmış bazen ise yıllar almıştır. Ama hepsinde süreç belli aşamalar halinde gerçekleşmiş ve nihayetinde amaca ulaşılmış; yani yaratıcılık ortaya çıkmıştır.

Yaratıcılığa yönelik bu aşamalar yaygın haliyle; hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama/gerçekleşme olarak ifade edilmektedir (Sawyer, 2003: 23).

1. **Hazırlık:** Konuya yönelik ön hazırlığı ifade eden, önerilerin dinlendiği, fikirlere yönelik araştırmaların yapıldığı, bilginin ve verinin toplandığı sürece yönelik ilk aşamadır (Sawyer, 2003: 23). Toplanan bilgi ve veri ne kadar fazla olursa konuya yönelik yaratıcı bir fikrin üretilmesi de o kadar kolaydır. Fakat kurumlar bazen "işletme körlüğü" olarak nitelendirilen; üzerinde birçok bilgiye sahip oldukları veya üzerinde çok durdukları bir konuya yönelik alışılan kural ve yöntemleri vazgeçilmez görüp yeni bir şey düşünemeyebilirler. Böyle bir durum gerek bireysel gerek örgütsel bazda yaratıcı fikir üretmeye engeldir. Burada ise

veri ve bilgi toplamadan kasıt aslında konuya yönelik çeşitli bakış açılarından bakarak belli bir birikime ulaşmaktır. Bilgi ve verinin toplanmasıyla birikimin oluşması bireyleri psikolojik olarak probleme veya konuya hazırlar ve başarıya dürtüsü harekete geçer (Yıldırım, 2003: 41-42).

2. **Kuluçka:** Kuluçka hazırlık ve aydınlanma arasında gözlemlenen ve genellikle gecikmeye yol açan bir süreçtir. Bu periyotta konuya yönelik toplanan veri ve bilgiler henüz beyne tam anlamıyla yerleşmemiştir (Sawyer, 2003: 23). Süreç olgular üzerinde uzunca süre düşünmeyi gerektirdiği için akıl problem üzerinde sentezleme yaparak çalışırken; birey kuluçkanın akışını yönlendirmek için günlük aktiviteleriyle (çim kesme, boyama vs.) ilgilenmeye devam eder (Naktiyok, 2004: 164).
3. **Aydınlanma:** Bu süreç, konuya yönelik kavrayışın gerçekleşmesi; probleme yönelik çözümün veya bir fikrin ortaya atılması ile oluşur. Süreç “Buldum” evresi olarak da ifade edilir. Kuluçka devresinin ardından ortaya çıkan fikir formüle edilir. Genellikle kuluçka sürecinin sonu ile aydınlanma sürecinin başlangıcı fark edilmeyebilir (Naktiyok, 2004: 164).
4. **Doğrulama/Gerçekleşme:** Fikirlere yönelik değerlendirmeler yapılır ve değerlendirmeler detaylandırılır (Sawyer, 2003: 23). Çünkü ortaya konulan her fikir iyi olmayabilir (Yıldırım, 2003, s.43). Bu nedenle fikrin yararlı olup olmadığı incelenerek, yöneticinin fikirleri uygulayıp uygulayamayacağı ve fikirlerin gerçek anlamda değerliliği araştırma yapılarak ortaya konulur (Naktiyok, 2004: 164).

Leonard ve Swap ise yaratıcılık sürecinin 5 adımdan oluştuğunu belirtmiş ve bu adımları aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Leonard ve Swap, 2005: 19-25).

1. **Hazırlık:** Amaca yönelik olarak konuyla ilgili derin bir bilgi ve deneyim birikiminin oluşmasıdır.
2. **Buluşçuluk Fırsatı:** Yaratıcı düşünmede bir buluşun başka bir buluş ihtiyacını ortaya çıkarması, ona zemin hazırlamasıdır. Konservenin bulunmasıyla, konserve açacağı ihtiyacının ortaya çıkması gibi.
3. **Seçenekler Üretme:** Problemlere yönelik birçok yaratıcı alternatif çözümün üretilmesidir.

4. **Kuluçka:** Düşünme gerektirmeyen işlerle uğraşırken aklın sorunun olası çözümlerine odaklanmasıdır.
5. **Yakınlaşma: Seçenekleri Belirleme:** Çözüme yönelik ortaya konulan fikirlerin birbirleriyle yaklaşması sağlanarak seçilecek olan çözüm ortaya konulur.

Yaratıcılık sürecine yönelik başka bir ayırım Bentley tarafından yapılmıştır. Bentley yaratıcılığın büyüklü bir şey olmadığını sadece 5 basit adımın takibi ile oluşan bir süreç olduğunu belirtmiş ve bu adımları aşağıdaki gibi açıklamıştır (Bentley, 2004: 75-77).

1. **İhtiyacı Belirleyin:** Çoğu yaratıcı fikir ya da ürüne keşfedilmedikçe ihtiyaç duyulmaz.
2. **Eldeki Bilgiyi Gözden Geçirin:** İhtiyaç duyulan bilgi tespit edilir ve bilgiye ulaşmaya yönelik durumlar gözden geçirilerek bilgi elde edilir.
3. **Bilgiyi Sindirin:** Kuluçka süreci ile aynıdır. Önceki aşamada elde edilen bilgi beyne yerleştirilir.
4. **Parıltıyı Sezin:** Yaratıcılığa yönelik anlık parıltılar yani ihtiyaca yönelik ortaya çıkan fikirlerdir.
5. **Ortaya Çıkanları Değerlendirin:** Ortaya çıkan fikirler toplanır ve işe yarayanlar bir kenara ayrılır.

2.6. YARATICILIĞA YÖNELİK YANLIŞ İNANIŞLAR

- **Yaratıcılık doğuştan gelen bir yetenektir.** Çoğu insan yaratıcılığın doğumla ortaya çıkan bir yetenek olduğunu düşünür. Onlara göre yaratıcılığın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi mümkün değildir. Fakat yaratıcılık konusundaki son çalışmalar bu düşüncenin aksini ortaya koymuştur. Çalışmalara göre yaratıcılık geliştirilebilen ve iyileştirilebilen (Naktiyok, 2004: 163), bazı zamanlarda sosyal çevrede şekillenebilen bir süreçtir (Amabile, 1996: 1). Daha önce ifade edildiği gibi yaratıcılığın teşvik edilmesi, cesaretlendirici destek verilmesi ve uygun eğitim faaliyetleri ile bireylerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi mümkündür (Naktiyok, 2004: 163).
- **Yaratıcılık tuhaf bir kişilik gerektirir.** Birçoğu yaratıcılığın tuhaf kişiliğe sahip insanlar tarafından ortaya çıktığını savunur. Gerçek anlamda yaratıcı bir iş sadece yeni değil aynı zamanda amaca yönelik uygun ve yararlı olan iştir. Fakat

ortaya çıkan bu yaratıcı iş bir kişilik özelliği olmaktan ziyade belirli bir davranıştan kaynaklanan belirli bir ürün veya fikrin sonucu olarak ortaya çıkan faydalı düşüncedir (Amabile, 1996: 2).

- **Yaratıcılık sanatta ortaya çıkar.** Yaratıcılığın ressamlar, icatçılar ve yaratıcı profesyoneller tarafından ortaya konması şart değildir. Bu insanların yaratıcı çalışmalar yaptığı ve yaratıcılıkta yetenekli oldukları doğrudur. Fakat birçok insan yemek pişirdiklerinde yemeklerin güzelliğine, konuştuklarında şakalarına, yaratıcı bir toplumun arkasındaki icat yeteneklerine güvenmez. Oysa ister sanatkar olsun ister olmasın bilimsel anlamda her insan yaratıcıdır (Mauzy ve Harriman, 2003: 12). Ev hanımı yemeklerinde, ressam tablolarında, mimar heykellerinde, sanatçı şarkılarında, öğretmen sınıfında, çiftçi tarlasında kısacası her insan işinde az ya da çok yaratıcıdır.
- **Yaratıcılık sadece zekâ ile alakalıdır.** Çoğu inanişe göre yaratıcı olanlar zekası yüksek kişilerdir. Zekanın yaratıcılığa katkısı göz ardı edilemez; fakat araştırmalar göstermiştir ki yaratıcılık sadece “zeka” dan çok daha fazlasıdır. Araştırmalarda yüksek zekâyâ sahip kişilerde yaratıcılık ve zekâ arasında açık bir ilişkinin olmadığı görülmüştür (Amabile, 1996: 2).
- **Yaratıcılık zincirlerden boşanmış insanların ortada koşuşturarak bir sürü çılgınca fikir ortaya atması ve çok önem arz edecek bir sonucu olmayan çalışmalara büyük harcamalar yapılmasıdır.** Birtakım yanlış inanışlarda bu ve buna benzer düşünceler hâkimdir; oysa gerçek anlamda yaratıcı olan insan sadece yeni fikir üretmez, onun sonuçlara dönüşmesi için disiplinli bir şekilde çalışır (Naktiyok, 2004: 162-163).
- **Yaratıcılık kendiliğinden ortaya çıkan bir süreçtir, yönetilmeye kalkılırsa zayıflayabilir veya yok olabilir.** Yanlış inanışlardan biri de yaratıcılığın yönetilemeyeceği, yönetildiği takdirde yok olacağıdır. Oysa yöneticiler tarafından yaratıcılık sürecinin biçimlendirilmesi, tasarlanması, fiziksel ortamın geliştirilmesi, gerekli araç ve teknik olanakların sağlanması yaratıcı güce yön verir (Leonard ve Swap, 2005: 14).
- **Yaratıcılık yalnızca yeni fikirler üretmekten ibarettir.** Yaratıcılık yeni fikirler üretmenin ötesindedir. Yeni fikirler üretmek yaratıcı süreçte elbette önemlidir; fakat bunlar yaratıcı sürecin yalnızca bir parçasıdır. En basiti fikirler

üretecek insanların seçilmesi ve bir araya getirilmesi de önemlidir. Bireylere yeni fikirler üretecek zaman ve yer sağlanmalıdır (Leonard ve Swap, 2005: 15-16) ki yeni ve farklı fikirler üretilsin. Elbette bu fikirler mantıklı ve uygulanabilir de olmalıdır. Sadece yeni fikirler üretmek yaratıcılığı ifade etmez. Fikirlerin bireyler, örgütler veya toplum tarafından benimsenmesi, gerçekleştirilebilir ve yararlı olması da gerekir.

2.7. BİREYSEL YARATICILIK

Örgütlerin veya kuruluşların başlı başına yaratıcı olmaları söz konusu değildir. Asıl yaratıcı olan örgüt veya kuruluş içinde var olan bireylerdir. Bir kuruluş ya da örgüt bünyesinde çalışan bireylerin içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırarak yaratıcı sonuçlar ortaya koyabilir (Bentley, 2004: 29) ve bireylerin yaratıcılığı sonucunda durumlara yönelik değerlendirmeler yapılarak işle ilgili problemlere yeni ve uygun çözümler geliştirilebilir (Shaley, 1995: 483-484).

Yaratıcılık yeteneğine sahip birey sıradan bir düşünce tarzı sergilemez. O sıra dışı ve alışılmamış bir şekilde düşünerek farklı bakış açısıyla olaylara yaklaşır (Barker, 2002: 40). Bu nedenle bireylerin önemli yetenek farklılıklarına sahip oldukları unutulmamalıdır. Yüksek yaratıcı yeteneğe sahip olan bireyler diğer bireylere oranla daha farklı düşünme, daha yaratıcı fikirler ortaya koyma ve daha farklı davranma özelliklerine sahiptir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 375). Fakat önemle vurgulanmalıdır ki “yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olmayan bireyler hiç yaratıcı değildir” denemez. Onlar da bazı zamanlarda diğerlerine göre daha yaratıcıdır fakat yaratıcı yeteneğe sahip bireylerde bu ihtimal elbette daha yüksektir.

Yaratıcılık kişinin kendi yapısından kaynaklanan bir özelliktir. Bu nedenle vurgulanması gereken bir diğer konu çevre tarafından gelişebildiği halde engellenmesinin kolay olmadığıdır. Yaratıcı birey, çevrenin olumsuz etkilerine direnerek (Genç, 2004: 273) özgür düşünür ve esnek davranır. Yaratıcı bireyler genellikle bağımsız hareket etme eğiliminde olduğu için otoriteye karşı çıkarlar ve kendileri için anlamlı gelmeyen kurallara uymazlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 375).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yaratıcılığın gelişimine yönelik bireyin kaynak olarak görüldüğü ve bireysel yaratıcılığı ortaya çıkararak yaratıcı çözümler üretmenin temel yolunun bireyleri motive etmekten geçtiği yargısına varılabilir.

2.8. YARATICI BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

Yaratıcılık, başarıya ulaşmada birçok yolun olduğu bir labirenttir. Doğru yolu bulmak oldukça zordur ve birçok yolu denemek gerekir. Boşuna labirent içinde dönme pahasına yılmadan başarıya götürecektir yol aranmalıdır. İlk denemede doğru yolu bulmak mümkündür; fakat bu ihtimal çok düşüktür. Bu nedenle yaratıcılık başarısızlıktan ve hata yapmaktan korkmadan denenmesi gereken bir çabadır (Bentley, 2004: 59). Öyleyse yaratıcılık açısından başarıya ulaşan; yani labirentte doğru yolu bulan bireyler diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Yaratıcı bireyler zekidirler, ama çok parlak zekâyâ sahip olmak zorunda değillerdir; çünkü yaratıcılık üst düzey zekâ gerektirmez (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Yaşamın her alanında her insan az ya da çok yaratıcıdır. Ev hanımı mutfağında, çocuk sokaktaki oyununda, çalışan yaptığı işte yaratıcı olabilir. Çünkü lezzetli yemek yapmak için üst düzey bir zekâyâ gerek yoktur.
- Yaratıcı bireyler risk almaya isteklidir; tehlike içinde yaşamayı sever, heyecan ve şevk ararlar; onlar çabuk sıkılan ve bilinmeyeni arayan bireylerdir (Barker, 2002: 41).
- Yaratıcılık riskli bir girişim olduğu için yaratıcı bireylerin kendilerini cesaretlendirecek özgüvene sahip olmaları gerekir; bu da yaratıcı bireylerde fazlaca mevcuttur (Taylor, 2008: 19). Çünkü yaratıcılık yeni fikir ve yaklaşımlar ortaya koymak olduğu için başkalarıyla karşı karşıya gelinebilir; böyle bir durumda kendimize güvenimiz yoksa başkalarının fikirlerimize karşı çıkmasını göze alamayız ve yaratıcılığımızı ortaya koyamayız (Yıldırım, 2003: 51).
- Yaratıcı bireyler kısa sürede çok sayıda farklı düşünce ortaya koyabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Hızlı fikir üretme yeteneği ile bireyler belirli bir sürede daha çok çözüm yolu üretirler ve böylece fikir sayısının artması doğruya ulaşma ihtimalini yükseltir (Yıldırım, 2003: 74).

- Yaratıcı birey problemleri arar; cevaplanmamış soruları araştırır ve zor problemlerle uğraşmayı tercih eder (Barker, 2002: 41). O, kolay ulaşılan hiçbir şeyi sevmez. Mücadeleyi her zaman motivasyon aracı olarak görür ve problemlere çözümler bulduğunda tatmin olur.
- Yaratıcı birey olayları farklı açılardan değerlendirir (Yıldırım, 2003: 65-66). Belirli bir duruma veya olaya çeşitli açılardan bakarak fikirleri ters yüz eder, arkasını önüne, önünü arkasına çevirir ve “Şöyle olsaydı nasıl olurdu?” diye sorar (Barker, 2002: 41).
- Yaratıcı bireyler esnek olmaya meyillidir (Taylor, 2008: 18). Onlar kural ve sınırların dışına çıkarlar; çünkü daha önceden belirlenmiş, kabul edilmiş ve bilinen ilişkiler yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engeller (Yıldırım, 2003: 62).
- Yaratıcı birey yaptığı işe nesnel yaklaşarak iş konusunda başkalarının fikirlerini alır ve eleştirilmekten asla korkmaz (Barker, 2002: 42). Aksine eleştirilmek ister, çünkü eleştiriler sonucunda eylemlere yönelik düzenlemeler yapmak ister.
- Yaratıcı bireyler enerji doludur ve pek çok konu ile aynı anda ilgilenebilirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12).
- Yaratıcı bireyler belirsizliğe tahammül edebilirler; çünkü her ne kadar belirsizlik tedirginlik ve hareketsizlik yaratsa da yaratıcı fikirlerin hemen ortaya çıkmadığını bilir ve bir süre belirsizliğe katlanabilirler (Yıldırım, 2003: 55-56).
- Yaratıcı bireyler işe tutkuyla yaklaşarak ödüllere, maaşa veya prime (dışsal motivasyon sağlayıcılar) pek önem vermezler (Barker, 2002: 42). Onlar içsel olarak işlerine motive olmuş, işlerini yapmaktan keyif alan bireylerdir.
- Yaratıcı bireyler gelenekçi değil yenilikçidir ve yeniliklere kolayca uyum sağlayabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11).
- Yaratıcı bireyler çevreden çok fazla bilgi alarak doğru ve en yararlı olanı bulmak için tahminlerde bulunurlar; bu nedenle de hata yapma riskleri yüksektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11).
- Yaratıcı birey çabuk sonuca ulaşma yani başarıyı hemen elde etme isteğini engelleyebilir (Yıldırım, 2003: 58). Çünkü yaratıcı birey, yaratıcı fikirlerin hemen üretilemeyeceğini, belirli bir birikim sonucu ortaya çıkacağını bilir. O yaratıcılığın zaman ve sabır gerektirdiğinin farkındadır.

- Yaratıcı birey mizah sahibidir; çünkü nasıl ki fıkralarda olaylar normal mantık çizgisini aşarak umulmadık şekilde sonuçlanıyorsa, yani nasıl ki mantık kuralları çiğnenerek normal bir şekilde yorumlanmıyorsa, yaratıcı düşüncede de buna benzer olarak mantık kuralları çiğnenir ve olaylara yönelik farklı çözümler ve fikirler üretilir (Yıldırım, 2003: 69).
- Yaratıcı bireylerde sezgi yeteneği fazladır (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11), sezgi gücü beynin çözümleyemediği karmaşık sembolleri birbirleriyle ilişkilendirir (Yıldırım, 2003, ss.67-68) ve nihayetinde mantığın yapamadığı kurguyu ve çözümü sezgi ortaya çıkarır.
- Yaratıcı bireyler meraklı ve isteklidir (Taylor, 2008: 18). Onlar bilinmeyeni araştırmayı sever, çevrede olup biten olayların görülmeyen kısmını hep merak ederler. Problemlerin çözüm yollarını aramaya isteklidirler.
- Yaratıcı bireyler geçmişteki tecrübeleri sürekli araştırırlar ve deneyler yaparlar (Bentley, 2004: 194). Onlar geçmişte “kimin ne yaptığı, ne düşündüğü ve neticede neler olduğu” hakkında bilgiler edinmek ister ve geçmişe yönelik araştırmalar yaparlar.
- Yaratıcı birey başkalarından ziyade kendisinin kusurlarıyla ilgilenir ve kendisiyle rekabet eder (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12).
- Yaratıcı bireyler insanlara değer verir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12). O, diğer insanlarla konuşmaktan ve beraber olmaktan zevk alır (Bentley, 2004: 193).
- Yaratıcı bireyler bağımsızlığına düşkündür, grup onayına fazla değer vermez (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12). Onlar başkalarının himayesine girmek istemez, kural ve prosedürlerden hoşlanmazlar.
- Yaratıcı bireyler hem sağ hem de sol beyinlerini kullanabilirler (Birch & Clegg, 1997: 14). İnsan beyninin sol tarafı objektif, mantıksal ve sebep-sonuç ilişkilidir; sağ tarafı ise iş hayatıyla çoğu zaman uygun görülmeyen sezgisellik, duygusallık, öznellik gibi özellikleri kontrol etmektedir (Bentley, 2004: 99). Her ne kadar eğitim sistemimiz ve sosyal yetiştirme sol beyni kullanmayı ve sol beyne güvenmeyi öğretse de yaratıcılık bu ikisini dengede tutmayı gerektirmektedir (Birch & Clegg, 1997: 14).
- Yaratıcı bireyler sorunlara ilişkin çok sayıda seçenek üreterek bunları düzgün, akıcı ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilir (Budak ve Budak, 2004: 599).

2.9. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Değişimi yönetmenin ve rekabete karşı ayakta kalabilmenin yolu örgütsel olarak yaratıcı olmaktan geçer. Bu ise örgütlerin çalışanları vasıtasıyla kullanabileceği bir potansiyeldir (Genç, 2004: 275). Yaratıcılık; karmaşık bir sosyal sistemde biraraya gelen bireyler tarafından değerli ve yararlı olan yeni bir ürün, hizmet, fikir veya süreç üretmektir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293). Örgütler bireylerin bu yaratma eylemini gerçekleştirmesi için tüm bireyleri bütünsel olarak teşvik etmelidir. Çünkü işe yönelik yaratıcılığın teşviki ve bunun sonucu olarak yaratıcılık eyleminin gerçekleşmesi hem değişimi yönetmenin ve karı maksimize etmenin hem de misyon ve vizyonu gerçekleştirmenin dayanak noktasıdır (Genç, 2004: 275).

Yaratıcı davranışta nasıl bireysel yetenekler farklılık gösteriyorsa örgütlerin bünyesinde çalışan farklı yetenekteki bireylerin yeni ürün, süreç ve hizmetler üretmesi de aynı şekilde farklılık göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 376). Örgüt bünyesindeki bu bireylerin yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak ise üst yönetimin gerekli kaynakları sağlaması, bireylerin ihtiyaçlarını gidermesi, çalışanları desteklemesi ve nihayetinde çalışanların ilgi düzeyinin artmasına bağlıdır (Oldham ve Cummings, 1996: 611). Bu nedenle örgütteki bireylerin yaratıcı yeteneklerini oraya çıkarmak için, yöneticilerin örgütteki yaratıcı sürece yönelik farkındalığı önemlidir. Örgütsel sürecin ilk kademesinde (yeni fikirlerin üretilmesi), örgütle çevresi arasında bilgi ve insan alışverişinin mümkün kılınması, çevrede meydana gelen değişimleri takip edip buna yönelik fikirlerin üretilmesi; ikinci kademe (sorun çözme), sorunları çözmeye yönelik bilgilerin geliştirilmesi ve uygulanması için yetki devrinin mümkün kılınması ve fikirlerin özgürce akışının sağlanması; üçüncü kademe (yeniliklerin uygulanması), söz konusu fikirlerin ürüne, sürece veya hizmete uygulanması (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 376-377) örgütsel yaratıcılıkta dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Aşağıdaki tabloda yaratıcı birey ve yaratıcı örgütün özelliklerine yönelik benzerlikler açıkça görülmektedir. Örgütlerin yaratıcı olmasının ve ayakta kalmasının yaratıcı bireylerin biraraya gelmesiyle mümkün olduğu düşünüldüğünde bu benzerlik şaşırtıcı değildir.

Tablo 2.2. Yaratıcı Birey – Yaratıcı Örgüt (Hicks, 1972: 279-280 akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 15).

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Yüksek düzeyde kavrama yeteneği vardır. Çeşitli görüşleri kolaylıkla yansıtır.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Öneri sistemleri ve fikir kuruluşları vardır. Ancak bunların fazladan bir sorumluluğu yoktur. Örgüt dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder.
Orijinaldir. İlginç görüşler getirir.	Çok değişik özellikleri bulunan kişilerden yararlanır. Problemlerin çözümü için uygun personeli işe alır.
Farklı görüşleri onların doğuş kaynakları bakımından değil, örgüt için taşıdıkları değerleri açısından göz önüne alınır. Onu teşvik eden problemin kendisidir. Problemlerle sonuna kadar ve çözünceye kadar uğraşır.	Bir amacı vardır. Yaklaşımı temel esaslara dayanır. Görüşleri liyakate(uygunluk) göre değerlendirir. Statüyü ve görünüşün nasıl oluştuğunu dikkate almaz. Liyakat esasına göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılamada ve sorunları değerlendirme konusunda erken kararlardan kaçınır. İnceleme ve açıklamalar için büyük zaman harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların yetersiz olduğunu belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Esnek, uzun vadeli planlar yapar. Yeni fikirlerle uğraşır; fakat bunların üzerinde akılcı temellere göre önyargılarda bulunmaz. Her şey için bir şans tanır.
Daha az otoriterdir. Daha esnektir. İçgüdüleri onu yöneltir. Buluşları düzensizdir.	Oldukça merkezileşmemiş bir düzene sahiptir. Yanlışları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar. Risk yüklenmeyi ve toleranslı davranmayı amaçlar. Sabit rotalı bir gemi gibi yönetilmez. Çalışanlarının problem seçimi ve problemleri kabul ettirmeleri onlara heyecan verir. Çalışanları değişik görüşleri serbestçe tartışırlar.
Yargılamada bağımsızdır. Her fikre hemen katılmaz. Genel kabul gören görüşlerden sık sık ayrılabilir. Kendisini diğer çalışanlardan farklı görür.	Bağımsızdır. Orijinal ve değişik amaçları vardır. Kendi önerilerini izlemeye çalışmaz.
Zengin ve fantezi yaşantısı olup, gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işler konusunda yeterli güvenlik tedbirleri vardır. Görüşlerin değerlendirilmesine karşılık yeni görüşleri doğuran bağımsız üniteler ya da fırsatlar yaratır. Yaratıcı fonksiyonları verimli fonksiyonlardan ayırır.

2.10. YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE YERLEŞTİRME

Yaratıcılığın temel besinini bireylerin bilgisi ve motivasyonu oluşturur. Bireylerin problemlere çözümler üretebilmesi ve yaratıcı ürün ve fikirler ortaya koyabilmesi için öncelikle konu ya da konulara yönelik belli bir düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. Örgütlerde her türlü bilginin paylaşılması ve her yönlü bilgi akışının olması, farklı bakış

açılırlarıyla yaklaşılan fikirlerin desteklenmesi, açık bir iletişim yapısının olması yaratıcılığa yönelik temel koşullar arasındadır. Öte yandan örgütlerin merkezilik ve formalizasyon derecesinin düşük olması da yaratıcılığa yönelik diğer önemli bir koşuldur. Merkezilik derecesinin düşük olduğu, karar verme yetkisinin alt kademedekilere aktarıldığı örgütlerde özgür bir ortam oluşarak bilgi akışı rahat işler. Ve nihayetinde yaratıcı düşünme bu bilgi akışından beslenerek gelişir (Özçer, 2002: 1).

Örgütlerde yapılan işlerin karmaşıklık derecesi ve zor olması yaratıcılığı etkileyen diğer bir durumdur. İşin karmaşıklığı ve zorluğu, çalışanların işe yönelik tüm faaliyetler üzerinde sorumluluklarını ve işin önemini görmesini sağlamakla birlikte işe yönelik faaliyetlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına yönelik olarak özgürlük de tanımaktadır. Bu nedenle de iş karmaşıklığı ve zorluğu, yaratıcı çıktılar ortaya koymada bireylerin motivasyonunu artırmakta (Oldham ve Cummings, 1996: 610-611; Eren ve Gündüz, 2002: 74), bu da yaratıcılığı kolaylaştırmaktadır. Bunun aksine rutin ve basit işler ise çalışanların aynı faaliyetteki işlere aynı bakış açıları ve davranış biçimleri ile yaklaşmasını sağlamaktadır. Bu da bireylerin hem özgürlüğünü kısıtlamakta hem de onlara belli kalıplar çerçevesinde düşünme alışkanlığı kazandırmaktadır. Ve nihayetinde de bireylerin içinde var olan yaratıcılık cevherinin tutsak olmasına neden olmaktadır.

Yaratıcılığı kolaylaştıran diğer bir durum ise örgütlerde var olan yönetim tarzıdır. Üst yönetimin kontrolcü olmadığı, çalışanların stratejik kararlara katıldığı ve baskı görmediği örgütlerde içsel motivasyon yüksektir. Üst yönetimin bu tür durumları dikkate alması ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik kolaylıkları sağlaması, çalışanların yaratıcılıklarını destekler. Bunun sonucu olarak da örgütlerde yaratıcı çıktılar ortaya konulur. Birçok araştırma bu tür destekçi yönetim tarzının yaratıcılıkla ilişkisi olduğunu desteklemiştir (Oldham ve Cummings, 1996: 611-612).

Yukarıda ifade edilenlerin tümü aslında yaratıcılığın bir örgütte mevcut olan ortamla yani örgütün kültürüyle ilişkili olduğunu ve ancak uygun kültürel özelliklerle gelişeceğini belirtmektedir. Örgütlerde yaratıcı faaliyetlere yönelik düzenlemelerin yapılması ve örgüt içine gerekli teşvik oluşumlarının yerleştirilmesi yaratıcılığı ortaya çıkarmakta; bu da örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmaktadır.

2.11. YARATICILIĞIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yaratıcılıkta olaylara ve konulara yönelik mantıksal düşünme, yani akılcılığın baskın olması veya zamana bırakmadan aklın hemen devreye girerek değerlendirmede bulunması kuşkusuz en büyük engeli teşkil etmektedir (Yıldırım, 2003: 45). Fakat yaratıcılığı engelleyen koşulları sadece böyle bir kişisel özelliikle sınırlamak mümkün değildir. Yaratıcılığın ortaya çıkmasını elbette kişilerin mantıki değerleri engellemekte ve belirli kalıplar dâhilinde düşünmeye yol açmaktadır. Ancak bunun yanında gerek toplum ve ailedeki ortam, gerekse çalışılan kurum ve eğitim sistemi yaratıcılık konusunda engeller ortaya çıkarabilir. Bu engeller bir bütün olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Bazı bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak problem çözümleri ve olaylar konusunda kendi kendilerine engeller koymaktadır (Rawlinson, 1995: 23). Örneğin problemi çözmeye zaman kaybetmek istemediği için hemen problemin o anda çözülmesi gerektiğini düşünerek kendini sınırlandırmakta ve yaratıcı düşünmeye yönelik kendine zaman sınırı koyabilmektedir (Bentley, 2004: 104-105). Öte yandan bazı bireyler de gerek kişisel sorunlarla gerekse çalıştığı kurum içindeki sorunlarla karşılaştığında geçmişte uygulanan ve alışlagelen kuralları çözüm yolu olarak kullanmakta ve böylelikle yaratıcı çözüm üretme konusunda kendini sınırlamaktadır.
- Analitik düşünen bireylerin çoğu, problemlere ve olaylara tek bir geçerli yanıt olduğunu düşünerek bu çözüm yolunu bulduklarında diğer işe yarayan çözümleri aramaktan vazgeçmektedir (Rawlinson, 1995: 25-26). Bu tür bir düşünce tarzı yine bireyleri sadece tek bir noktaya yoğunlaştırmakta; bireylerin farklı yöntemlerle farklı çözümler bulmasını engellemektedir. Oysa farklı çözümlerin bulunmasıyla, daha önce geçerli olan çözümden daha yararlı bir çözüm yolu bulunabilir.
- Bireyler yaşamlarında özellikle de iş hayatında riskli alanlardan kaçarak yaratıcı fikirleri ortaya koymayı mantıklı bulmazlar (Bentley, 2004: 105). Bu bireyler genellikle farklı olanı düşünüp farklı olanı yaptıklarında sahip olduklarını kaybedeceklerini düşünürler. Her zaman düz ve kavis olmayan yolda yürümek isterler. Onlar için taşlı ve çukurlarla dolu bir yol daima korkutucudur.

- Çoğu zaman bireyler ortaya konulan alışılmışın dışındaki fikri hemen değerlendirmeye tabi tutarak reddetmektedir (Rawlinson, 1995: 29). Bu tür insanlar iş hayatında başarılı ve etkin olmak için yeni fikir benimseyip uygulamaktansa “Bu hiçbir zaman işe yaramaz.” , “Bütün bunları geçen sene denemiştik.” gibi ifadeleri kullanarak yaratıcılığı yok etmeyi tercih ederler (Bentley, 2004: 107). Oysa fikirlerin gelişmesi için yeterli zaman verilse belki de çok verimli sonuçlar ortaya çıkabilecek ve hem örgüt hem de çalışanlar için yüksek getiriler elde edilebilecektir (Rawlinson, 1995: 29-30).
- Bazı bireyler kişilik yapıları gereği veya diğer nedenlerle mükemmele ulaşmak için yeni fikirleri ve yaklaşımları denemekten kaçınırlar ve her zaman mükemmel bir sonuç olarak görülen yöntemleri ve doğruları kabul ederler (Bentley, 2004: 105-107). Bu bireyler asla hata yapılmaması ve asla yeni yollar ve fikirler geliştirilmemesi gerektiğine inanırlar.
- Bazı bireyler problemlere veya olaylara yönelik kendilerinin yaratıcı olmadıklarını söyleyip dururlar (Bentley, 2004: 108). Bu tür bireylerin kendilerine güveni yoktur. Hâlbuki her insanın yaratıcı olduğu bir alan mutlaka vardır. Bu bireyler her zaman kendini küçümser veya sezgiye yer vermeden tamamen mantıki düşüncelere göre hareket ettiklerini söylerler. Oysa kendine güvenmek ve kendini problemin çözümünü bulmaya motive etmek, aslında yaratıcılığa yönelik büyük bir adım atmadır.
- Eğitim sisteminin mantıki düşünceye dayalı olması da yaratıcılığın önündeki bir diğer engeldir (Yıldırım, 2003: 48). Eğitim sistemi hata yapmanın kötü bir şey olduğunu sürekli vurgulamakta ve eğitim yaşamı boyunca binlerce test ve sınav aracılığıyla doğru cevaba ulaşmaya yönelik kaygılar bireylerin benliğine yerleştirilmektedir (Bentley, 2004: 107). Bu nedenle çocuk yaşlarda yaratıcılığın önüne geçilerek mantıki düşünmeye yönelik alışkanlıklar kazandırılmakta ve problemlere ilişkin doğruların belirli olduğu ve bu doğrulara ulaşmak için çabalanması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca bu sistem sadece eğitim hayatında kalmayıp bireylerin hem sosyal hem de iş hayatını ömür boyu etkilemekte ve bireylerin bakış açılarını sadece doğrulara yöneltmektedir.
- Örgütlerde genç çalışanlar daha kıdemli olanların kendilerini küçük düşüreceklerinden çekindiklerinden ve terfilerini tehlikeye atmak

istemediklerinden; kıdemliler ise genç olanlara karşı komik duruma düşeceklerinden korktukları için değişik fikirleri saklama gereği duyarlar (Rawlinson, 1995: 30-31). Bu da problemlere farklı çözümleri bulmayı ve yaratıcılığı engeller.

- Bazı örgütlerde sürekli hesap çizgisi düşünülür ve yaratıcı fikirlerin masraftan başka bir şey ortaya koymayacağı yargısıyla hareket edilir (Bentley, 2004: 109). Bu tür örgütlerde gereksiz masraf yaparak sonuç alamama riskine girmektense, takip edilen yöntem ve fikirlerle faaliyetlere devam etmek daha mantıklı gelir.
- Bir toplumdaki kurumların, eğitimin veya ailelerin kişisel, sosyal veya kurumsal davranışlara ilişkin düzenlemeleri ve kuralları; toplumdaki sosyal ve kurumsal alışkanlıklar yani kültürel engeller ve sınırlamalar da yaratıcılığı büyük oranda engellemektedir (Davis, 1999: 167-168). Toplumdaki ailelerin, çocukların fikirlerine değer vermesi ve onların görüşlerini alması; çocukların kararlarına saygı göstermesi ve onları kısıtlamaması düşünce özgürlüğü sağlayacak ve eleştirilerden korkulmadan yaratıcı düşünceler ortaya çıkabilecektir. Böyle bir ortamda yetişen birey, doğal olarak gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında sorunlara farklı çözümler bulabilecektir. Öte yandan özgürlükçü bir aile ortamında yetişmek yaratıcılık için yeterli bir koşul değildir. Çalışılan kurumdaki yönetim tarzının otokratik olması ve farklı fikirlere gerekli desteğin verilmemesi yaratıcılığı teşvik eden bir ailede yetişmiş bireylere dahi fikirlerin önemsenmediğini gösterecek ve yeni fikirlerin saklanmasına neden olacaktır.

2.12. YARATICILIĞA YÖNELİK TEKNİKLER

Yaratıcılığı elbette doğuştan gelen yetenekler etkilemekte olup yaratıcılık yetiştirilme tarzıyla şekillenmektedir. Fakat yaratıcılık sadece yetiştirme tarzıyla şekillenen bir kavram değildir. Yaratıcılığı geliştirmek için gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında bazı teknikler ve düşünme tarzları benimsenebilir. Bu teknikler ve düşünme tarzlarının birçok türü olmakla birlikte aşağıda önemli olan ve çokça kullanılan birkaçı ele alınacaktır.

2.12.1. Beyin Fırtınası

Osborn tarafından geliştirilen ve 6 ile 10 kişilik gruplardan oluşan beyin fırtınası gerek başarılı sonuçlar ortaya koyması ve yaygınlığı, gerekse kurallarının kolay olması nedeniyle kullanım alanı en yaygın tekniktir (Budak ve Budak, 2004: 608). Teknikte gruba öncelikle başkan seçilir; amaçlar saptanır; her grup üyesi fikir çıkmayana kadar birkaç tur boyunca fikirler söyler ve turlar bittiğinde fikirler tartışılarak sonuca varılır (Şimşek, 2010: 393). Grup üyeleri fikirlerini ortaya koyarken hem sağ hem de sol beyini kullanarak fikirler ortaya atar ve soruna yönelik nedenler ve çözümler hiçbir eleştiri ve yargıya maruz kalmadan rahatça ifade edilir (Weiss, 1993: 56-57). Diğer bir ifadeyle, teknikte fikirler saçma da olsa, gülünç de olsa, uçuk da olsa rahatça ifade edilebilir; yani atış serbesttir. Çünkü fikirler ne kadar uçuk ve sayıca fazla olursa çözüme ulaşmak ve farklı bir şeyler ortaya koymak da o kadar kolaydır.

Beyin fırtınası her ne kadar yaygın kullanılsa ve başarılı olsa da tarafsız bir başkanın olmaması ve grup üyelerinden bazılarının başkana göre hareket etmesi (Weiss, 1993: 58) gibi durumların ortaya çıkmasıyla istenilen düzeyde başarı sağlayamayabilir. Ve nihayetinde soruna yönelik çözümlerin ya geçici olmasına ya da sorunu ortadan kaldıracak etkiye sahip olmamasına yol açabilir.

2.12.2. Gordon Tekniği

Beyin fırtınasına benzer olan bu grup tekniğinde grup lideri dışında konferansa katılan üyelerin hiçbiri sorunun ne olduğunu bilmez. Bunun nedeni üyelerin soruna yönelik sonuçlara çabuk ulaşmasını engellemektir. Teknikte 5 ile 10 arasında aday toplantıya katılır. Toplantı 3 saat kadar sürer. Toplantıda lider probleme yönelik genel bir tartışma başlatır. Belli ipuçları dâhilinde genelden özele doğru, yani asıl problemin çözümüne yönelik fikirler ortaya konulur. Teknikte sezgi gücü ve ileriye görme yeteneği büyük rol oynar. Nihayetinde fikirler gerçek probleme yönelik bağdaştırmalarla sonuçlanır (Budak ve Budak, 2004: 609).

2.12.3. Yanal Düşünme

Yanal düşünme fikri 1960'lı yıllarda Edward de Bono tarafından ortaya atılmış ve "dikey düşünme" kavramıyla birlikte ele alınmıştır. Dikey düşünme; problemden yola çıkarak, problemin doğru şekilde çözümlenmesine yönelik adımların atıldığı ve odak

noktanın doğru yanıtı bulmak olduğu mantıksal bir düşünme şeklidir. Yanal düşünme ise doğru yanıtı bulmak yerine her bir aşamada yeni fikirlerin üretildiği bir düşünme şeklidir. Dikey düşünme aynı çukuru derin kazmayı; yanal düşünme ise kazacak başka çukurlar bulmayı ifade eder (Barker, 2002: 51-52). Yanal düşünme aslında dikey düşünmenin tam tersidir. Yanal düşünme olaylara ve olgulara farklı bakış açılarıyla bakmayı ve sıradan insanlardan farklı fikirler ortaya atmayı gerektirir. Yani aslında herkesin aynı gördüğü şeyi görüp, farklı olarak ifade etmeyi ve olgularla farklı yönleri ilişkilendirerek farklı sonuçlara sürüklenmeyi ifade eder.

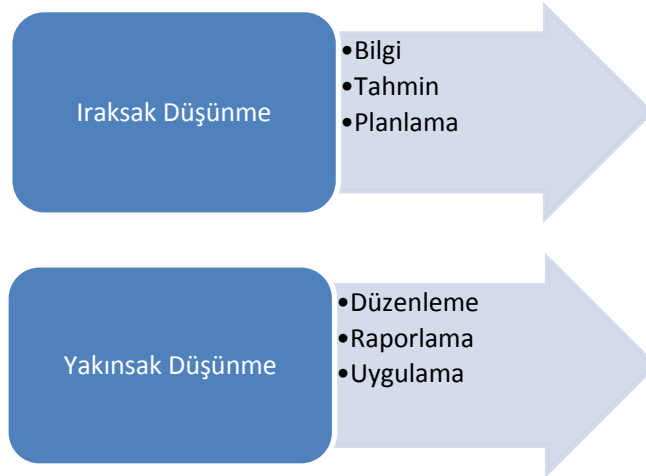
Edward de Bono yanal düşünmeyle yakın bir bağlantısı olan ve her biri farklı bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmayı ifade eden “Altı Şapkalı Düşünme” modelini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 26-27).

- **Beyaz Şapka (Tarafsız):** Konuya yönelik net bilgilerin, sayıların, araştırmaların ve kanıtlanmış verilerin olmasını ifade eder. Tarafsız ve objektif olarak olayları ve olguları değerlendirir.
- **Kırmızı Şapka (Duygusal):** Konulara duygusal yaklaşmayı ve hislerle değerlendirmeler yapmayı ifade eder.
- **Siyah Şapka (Kötümser):** Konulara karamsar bakmayı; riskleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri görerek eleştirilere odaklanmayı ifade eder. Kötümser olarak bir durumun neden yapılmayacağını ortaya koyar.
- **Sarı Şapka (İyimser):** Gelecekte umutlu ve aydınlık dolu bir bakış açısına sahiptir. Olaylara olumlu yaklaşır. Konulara ve durumlara ilişkin avantajlar ortaya konular. Götürülerden ziyade getirilere odaklanılır. Değerli ve yararlı olanı araştırır ve mantıklı ifadelerle destekler.
- **Yeşil Şapka (Yenilikçi):** Yaratıcılığı teşvik etme esastır. Çözümlere yönelik alternatifler araştırılır. Ortaya konulan fikirlerin saçma olması önemli değildir. Önemli olan yeni ve üretken fikirler ortaya koyabilmektir.
- **Mavi Şapka (Serinkanlı):** Toplantıya yönelik sonuçların ortaya konulmasını, durum analizlerinin yapılmasını ve düşüncelerin sistematikleştirilmesini ifade eder. Bir orkestra şefi gibidir.

2.12.4. İraksamalı Düşünme/Yakınsamalı Düşünme

İraksamalı düşünme daha önce çözümü ya da yanıtı olmayan durumlara yönelik geliştirilen zihinsel aktivite olarak tanımlanan yaratıcı düşünmeyle bağlantılı bir kavramdır (Ripple, 1999: 629). Öte yandan ıraksamalı düşünmenin tam tersi olan yakınsamalı düşünme ise küçük parçalara bölünmüş problemin her parçasının incelenerek en değerli sonuca ulaşma eylemini ifade eder (Weiss, 1993: 55). Diğer bir ifadeyle ıraksamalı düşünme bireylerin yaratıcı özelliklerini kullanarak seçkin ve eşsiz keşifler yapmasını ifade ederken; yakınsamalı düşünme mantığa ve sayısal değerlere bağlı olarak uygulanan prensipler neticesinde ulaşılan sonuçları ifade eder (Sato ve Kaufman, 2005: 29). İraksamalı düşünmede soruna mümkün olduğunca çeşitli açılardan bakılarak farklı çözümler bulunmaya çalışılır (Weiss, 1993: 54). Öte yandan yakınsamalı düşünmede soruna veya olaylara verilecek yanıt aslında bellidir ve amaç bu yanıtı mantık dâhilinde ulaştırmaktır.

Aşağıdaki şekilde ıraksamalı ve yakınsamalı düşünmenin hangi eylemlere dayalı olduğu gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi ıraksamalı düşünme Bilgi-Tahmin-Planlama eylemlerine dayalı olarak sağ beyinli düşünme olarak ifade edilirken; yakınsamalı düşünme mantıksal olarak yapılan Düzenleme-Raporlama-Uygulama eylemlerine yönelik sol beyinli düşünme olarak ifade edilebilir.



Şekil 2.4. İraksak Düşünme-Yakınsak Düşünme (Sato ve Kaufman, 2005: 29).

2.12.5. Birleştirme Tekniği

Birleştirme tekniği farklı nesnelere ve fikirlerin ele alınarak bir araya getirilmesini amaçlayan bir tekniktir. Burada iki farklı nesneden başlangıçta olmayan yeni bir ürün (örneğin saatin üzerine kronometre yerleştirilmesi) ortaya konulur. Birleştirme tekniğinde genellikle “Eğer bunlar birleştirilseydi ortaya ne çıkardı?” sorusu ile hareket edilir (Rawlinson, 1995: 119). Teknikte farklı özellikler taşıyan ve aralarında ilişki bulunmayan nesnelere ilişkili hale getirilerek yeni bir Şey ortaya koyulmaya çalışılır. Problem çözümlerine yönelik mantık da aynıdır. Daha önce düşünülmemiş ve uygulanmamış çözümler üretilerek problemler çok farklı açılardan ele alınır.

2.12.6. Sinektik Tekniği

Sinektik tekniği bir grup yöneticisi, bir müşteri ve 6 katılımcıdan oluşan bir grupla uygulanır. Grup yöneticisi yalnızca prosedürlere ilişkin yapılması gerekenlerden sorumludur. Teknikte bir müşterinin sorunu üzerinde durulur. Katılımcıların sorunla ilgili teknik bilgisinin olması Şart değildir. Öncelikle müşteri sorunu hakkında bilgi alınır ve katılımcılar gerekli yerleri not ederler. Daha sonra soruna işe yarar çözümler bulana kadar fikirler üretilir ve “ne yapılması” gerektiği üzerine düşünülür (Rawlinson, 1995: 112-116). Bu teknikte aslında katılımcılar birbiriyle ilişkisiz gibi görünen bilgiler arasında bağlantılar kurarak çözüme ulaşmaya çalışırlar (Jay, 2000, 168 akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 24). Diğer bir ifadeyle, burada sorunla ilişkisiz görünen bilgiler, aslında sezginin kullanılmasıyla ve ilişkiler kurulmasıyla işe yarar bilgiler haline getirilir ve neticede de yaratıcı düşünmenin sınırlarını aşmaya yönelik önemli bir adım gerçekleşmiş olur.

2.13. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Personel güçlendirme ve yaratıcılık her ne kadar örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve rekabet üstünlük sağlamasını mümkün kılan birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak görülse de kavramların ilişkisine yönelik pek fazla çalışma yapılmamıştır. Yapılan çalışmalar genel itibariyle personel güçlendirme kavramını bir bütün olarak incelemiş ve alt boyutlarını dikkate almamıştır. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ayrımı ve buna yönelik araştırma literatürde yok denecek kadar azdır. Burada öncelikle bir bütün olarak personel güçlendirme-yaratıcılık ilişkisini ortaya koyan çalışmaların

bazıları verilecek; daha sonra ise psikolojik güçlendirme-yaraticılık ilişkisi ortaya koyan; ve yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme-yaraticılık ilişkisini inceleyen araştırmaya değinilecektir.

Personel güçlendirmeyle yaraticılığı ilişkilendiren araştırmalardan birisi Velthouse' un (1990) "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship" adlı makalesidir. Araştırmacı yaraticılık ve güçlendirme kavramlarının benzerlikleri üzerinde durmuş, yaraticılığın düşünsel faaliyet sonucu bilginin artırılması; güçlendirmenin ise açık iletişimin bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı ayrıca yaraticılığın yenilikçilik, girişimcilik, keşfedici kararlar verme ve orijinal düşünme; güçlendirmenin ise bağımsızlık, farkındalık, risk alma, güven ve sorumluluk gibi kavramlarla ilişkili olduğunu belirtmiş ve bu iki kavramın birbirini tamamladığını vurgulamıştır.

Bir başka çalışma Ögüt, Aygen ve Demirel tarafından 2007 yılında Antalya'da konaklama işletmelerinde yapılmıştır. "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma" adlı makalede araştırmacılar, personel güçlendirme çabalarının yaraticı düşüncüyü harekete geçirip geçirmediğini ve dolayısıyla da inovasyonu tetikleyip tetiklemediğini incelemişlerdir. Analizler sonucunda konaklama işletmelerinin, faaliyette buldukları sektörün hizmet sektörü olması ve müşteri isteğini anında gidermeyi gerektirmesi sebebiyle personel güçlendirmeye gerekli önemi verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede güçlendirilen personelin yaraticılığının artacağı ve nihayetinde de örgütlerin daha yenilikçi olacağı ifade edilmiştir.

Konuyla ilgili diğer bir önemli çalışmada Hacımustafaoğlu'nun 2008'de "Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaraticılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezidir. Araştırma Nevşehir'deki otel işletmelerinde yürütülmüş olup personel güçlendirme anlam, yetenek, seçim ve etki olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Her bir boyutun yaraticılığa etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve korelasyon analizi sonucunda işin anlamlılığı ile bireysel yaraticılık arasında bir ilişki bulunmazken; katılımcıların kendilerini işlerinde yeterli görmeleri, işlerinde bağımsız hissetmeleri ve işlerini etkileyebilme düzeyleri ile bireysel yaraticılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan regresyon analizi sonucunda, işlerin anlamlı

bulunmasının, işte kendini yeterli görmesinin, yapılan işte bağımsız hissetmenin ve işleri etkileyebildiğini düşünmenin bireysel yaratıcılıktaki değişimin bir kısmını açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Başka bir çalışma Unsworth (2005) tarafından İngiltere’de hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya dayanan “Creative Requirement: A Neglected Construct in the Study of Employee Creativity?” isimli makaledir. Araştırmada iş faktörleri (güçlendirme-lider desteği-yeniliğe yönelik destek-gerekli zaman sahip olma), yaratıcılık isteği ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda güçlendirmenin yaratıcılık isteğini harekete geçirdiği ve dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Başka bir çalışma psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. İlişki Carly Webster (2006) tarafından ortaya konulan “An Empirical Analysis of the Relationships between the Interactive Use of Performance Measurement Systems, Creativity and Performance...” başlıklı çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada yaratıcılık ve performans üzerinde Performans Ölçüm Sisteminin (PÖS) etkisi incelenmiştir. PÖS’ ün kullanımında psikolojik güçlendirme bir araç olarak ele alınmış ve bireylerin performansına ve yaratıcılığına etkisi ortaya konmuştur. Çalışma Avustralya’da imalat sanayiinde çalışan orta düzey yöneticilere anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Gerekli analizler yapıldıktan sonra psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada psikolojik açıdan güçlendirilmiş hisseden bireylerin işlerinde daha yaratıcı olduğu; yani psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Söz konusu kavramlar arasında ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma Sun, Zhang, Qi ve Chen (2012) olmak üzere dört araştırmacı tarafından “Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation” başlıklı makaledir. Araştırmacılar yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılıkla ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Yapısal güçlendirme ile yaratıcılık ilişkisinde, psikolojik güçlendirme sayesinde bir şekillenme olacağı; çalışanların güçlendirilmiş politika ve uygulamaları algılamaları sonucu psikolojik olarak güçleneceği ve dolayısıyla da yaratıcılıklarının etkilenebileceği öne sürülmüştür. Diğer bir ifadeyle araştırmacıların beklentisi yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi etkileyeceği ve böylelikle çalışanların yaratıcılığına etki

edeceği yönündedir. Araştırmacılara göre psikolojik olarak güçlenen astlar kendilerini işlerinde daha yetenekli görecek, işlerini anlamlı ve önemli bulacak ve nihayetinde problemlere yaratıcı yaklaşımlar getirebilecektir. Bu beklentilerden hareketle araştırma Çin Halk Cumhuriyeti ilaç şirketlerinde anket yöntemi uygulanarak gerçekleşmiştir. Analizler sonucunda yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyle ilişkili olduğu görülmüştür. Yani araştırmada yapısal güçlendirme sonucu bireylerde psikolojik güçlendirmenin artacağı ortaya konmuştur. Yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin rolü olduğu gözlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında doğrudan olumlu bir ilişki söz konusuysen; yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında dolaylı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, yapısal güçlendirme sonucu psikolojik güçlendirmenin artacağı ve bunun sonucunda da çalışanlardaki yaratıcılığın artacağı ortaya çıkmıştır.

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

H₁: Yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAPISAL GÜÇLENDİRME ve PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı çağımızda rekabet üstünlüğü sağlamak için büyük önem arz eden personel güçlendirme kavramının yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişki literatürde yeterince incelenmemiştir. Araştırmanın bulguları, personel güçlendirme ve bunun çıktısı olarak nitelendirilebilen yaratıcılık uygulamalarının işletmelerde nasıl uygulanması gerektiği konusunda rehberlik edecektir.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütesini Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde Ziraat Bankası şubelerinde hizmet veren 114 personel oluşturmaktadır. Anakütlenin özellikle bankacılık sektöründen seçilmesinin nedeni; bu sektörün personel güçlendirme ve yaratıcılık faaliyetlerinin büyük önem taşıdığı hizmet sektörünün önemli bir unsuru olmasıdır. Öte yandan bu sektörün kendini sürekli yenilemesi ve değişimlerin yakın takipçisi olması da seçilmesinde etkili olmuştur. Özellikle Ziraat Bankasının seçilme nedeni ise bu bankanın ülkemizin en önemli, en geniş hizmet alanı bulunan ve yenilikçi bankalardan biri olmasıdır.

Sektördeki çalışmaların yoğun çalışma temposundan dolayı uygulanacak anketlerin geri dönüş oranının düşük olabileceği ihtimali göz önüne alınmış ve bu nedenle ana kütenin tamamına ulaşılmaya çalışılarak örneklem seçilmemiştir. Toplamda 114 çalışanı bulunan Erzurum ve Gümüşhane il merkezi şubelerine gönderilen 114 anketten 102 tanesi hatasız ve eksiksiz doldurulmuş olarak geri dönmüş ve 102 anket üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak ve anket uygulamasının bizzat araştırmacı tarafından

yapılmasını sağlamak amacıyla araştırmacının rahatlıkla veriye erişebileceği iki il olan Erzurum ve Gümüşhane seçilmiştir.

3.2.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Öte yandan anketi oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilerek anket formu oluşturulmuştur. Ancak ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması ve her bir ölçeğin ülkemiz dışında yapılan çalışmalarda kullanılması nedeniyle ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye; sonra Türkçe' den tekrar İngilizce' ye tercüme edilmiş olup yapılan değerlendirmeler sonucunda herhangi bir anlam kayması olmadığı gözlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmakta olup toplam 41 madde içermektedir. Anketin ilk bölümünde yer alan 6 madde demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim süresi, statü) ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde ise sırasıyla yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılıkla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu kısımlarda yer alan 35 madde, 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....5-Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Araştırmada yapısal güçlendirmeyi ölçmek amacıyla kullanılan ölçek İş Etkinliği Koşulları Anketinden derlenerek oluşturulmuştur. Ölçekte fırsat (1-3. ifadeler), destek alma (4-6. ifadeler), bilgiye erişim (7-9. ifadeler), kaynaklara ulaşma (10-12. ifadeler) olarak adlandırılan dört boyuta ait toplam 12 ifade yer almaktadır (O'Brien, 2010: 75).

Ankette psikolojik güçlendirmeyi ölçme için; anlam (13-15. İfadeler), yeterlilik (16-18. İfadeler), özerklik (19-21. İfadeler), etki (22-24. ifadeler) boyutlarından oluşan ve her biri 3 madde içeren toplam 12 maddelik bir ölçek kullanılmıştır (Spreitzer, 1995: 1464-1465).

Yaratıcılığı ölçmeye yönelik ifadeler ise toplam 11 maddeyle ölçülmüştür (Munoz-Doyague vd., 2008: 33).

3.2.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak olan ankete yönelik demografik sorularda özellikle bankacılık sektöründe uzman kişilerden gerekli bilgiler alındıktan sonra ankette gerekli

değişiklikler yapılmış ve anket son şeklini almıştır. Anket formu araştırmacının bizzat kendisi tarafından cevaplayıcılara dağıtılmıştır. Böylelikle hem ankette yer alan ifadeler gerektiğinde izah edilmiş hem de güvenilir bir sonuç elde etmek amaçlanmıştır. Anket formları Erzurum ve Gümüşhane il merkezindeki Ziraat Bankası çalışanlarının tümüne (toplam 114 kişi) dağıtılmış, ancak 102 anket formu eksiksiz doldurulmuş olarak araştırmacıya geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %90' dır. Anketlerde veri kaybı yaşanacak herhangi bir durumla karşılaşmadığı için geri dönüşü olan tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır. Veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.4. Anketlerin Güvenirliliğine İlişkin Analizler

Anket formundan anlamlı sonuçlar çıkarabilmek amacıyla ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin yeterliliği incelenmiştir.

Bir ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını gösteren güvenilirlik, ölçeğin gerçekleştirdiği ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ortaya koymaktadır. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmasına rağmen, içsel tutarlılık yöntemi diğerlerine nazaran daha çok kullanılmaktadır. Bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü'nden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakla birlikte 1' e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi de artmaktadır. Ayrıca bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için cronbach değerinin 0,70 veya daha yüksek olması gerekir (Naktiyok, 2004: 243-244). Araştırmada analize tabi tutulan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri sırasıyla 0,87, 0,90 ve 0,90 bulunmuştur.

3.2.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler

Geçerlilik bir ölçekte, ölçülmek istenen özelliğin ölçüm derecesini açıklar (Pallant, 2010: 7). Diğer bir ifadeyle ölçülmek istenen özelliği sağlıklı bir şekilde ölçüp ölçmediğini ortaya koyar. Bu araştırmada kullanılan ölçekler, orijinal ölçeklerde bazı değişiklikler yapılmasıyla oluşturulmuştur. Ölçeklerin ölçülmek istenen değişkeni ölçme derecesini ortaya koymak için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, ölçekte yer alan ifadelerin ölçeğin kavramsal tanımını ile uyumluluk düzeyinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarılır (Naktiyok, 2004: 244). Araştırmada ölçekte yer alan ifadeler ile bu ifadelerle ilgili kavramlar arasındaki uyum incelenmiş ve buna göre ölçek oluşturulmuştur. Öte yandan araştırmada alınan ölçekler başka dilde geliştirildiği için ölçüm araçları oluşturulurken ölçek ifadeleri öncelikle tercüme, daha sonra geri tercüme yöntemleri ile değerlendirilmiş ve hiçbir ifadede anlam kayması yaşanmadığı görülmüştür. Bunun yanında ölçekteki ifadeler oluşturulurken konunun uzmanlarının görüşleri alınmış ve ifadelerin anlaşılır olmasını sağlamak için birtakım değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılığı ölçen ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İfadelere açıklayıcı faktör analizi uygulanmadan önce analizi yapmaya yönelik gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. İlk koşul faktör analizine tabi olacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olması; ikinci koşul ise KMO (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılığa ait ölçekler için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması katılımcıların yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir (Naktiyok, 2004: 245). Söz konusu koşulları sağlanmasının ardından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılığa ait faktörlere yönelik yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Nihayetinde yapısal güçlendirmenin 3, psikolojik güçlendirmenin 3 ve yaratıcılığın 2 alt boyut (faktör) içerdiği görülmüştür.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analize tabi tutulmuştur. Yakınsama geçerliliği teorik yönden birbiriyle ilişkili kavramların ampirik olarak ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterir. Buna karşın ayrışma geçerliliği ise teorik olarak birbiriyle ilişkili olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbiriyle ne ölçüde ilişkisi olduğunu belirler. Anket formunda yer alan ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Daha sonra aynı faktör içindeki değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması teorik açıdan benzerlik taşıyan faktörler arasındaki

korelasyonun yüksek olmasına bağlıdır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanmasında ise teorik açıdan benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması gerekir (Naktiyok, 2004: 244-245).

Korelasyon katsayıları incelendiğinde farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu ve bunun yanında aynı faktörü oluşturan ifadeler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunun kanıtıdır. Öte yandan faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması, ayrışma geçerliliğini ortaya koymaktadır.

3.2.6. Ölçklere 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 ölçekteki ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak için faktör analizi yapılmış ve belirlenen boyutlar aşağıda ifade edilmiştir.

3.2.6.1. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Banka çalışanlarının yapısal güçlendirme düzeylerine ölçmek için hazırlanan 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 3.1' de gösterilmiştir.

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

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,783
Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity)	Ki-Kare	501,102
	S.d.	45
	p	,000

Tablo 3.1. incelendiğinde KMO katsayısının 0,783 olduğu görülmektedir. Bu rakamın 0,60'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Küresellik testi oranının (Bartlett test of sphericity) ,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir.

Tablo 3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans%	Cronbach Alfa
1.Destek Alma		2,626	26,258	26,258	0.793
İyi yaptığım görevlerle ilgili destekleyici spesifik (belirgin) bilgiler verilir.	,858				
Geliştirebileceğim görevlerle ilgili spesifik (belirgin) yorum ve değerlendirmeler yapılır.	,848				
İşimle ilgili yararlı ipuçları veya problem çözmeye yönelik tavsiyeler verilir.	,719				
İşimle ilgili yeni bilgiler ve deneyimler kazanma imkanına sahibim.	,516				
2.Faktör: Bilgiye Erişim		2,256	22,561	48,819	0,845
Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin amaçlarıyla ilgili bilgilere erişebilirim.	,860				
Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin değerleriyle ilgili bilgilere ulaşabilirim.	,793				
Çalıştığım kurumun merkezindeki mevcut durumla ilgili bilgilere ulaşabilirim.	,752				
3.Faktör: Kaynaklara Ulaşma		2,048	20,478	69,297	0,755
İşimi gereği gibi yerine getirmek için gerekli zamana sahibim.	,869				
Evrak işlerine yönelik yeterli zamana sahibim.	,846				
İşimde ihtiyacım olduğunda kolaylıkla yardım alabilirim.	,542				

Yapısal güçlendirme boyutlarını belirlemek için yapısal güçlendirmeye ilişkin toplam 12 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analizde “kendi yeteneklerimin ve bilgilerimin tümünü yaptığım görevlerde kullanabiliyorum.” ve “işim oldukça zorlayıcı bir iştir.” ifadeleri faktörlere uygun şekilde yüklenmemeleri nedeniyle sırasıyla analizden çıkarılmış ve analize 10 ifadeyle devam edilmiştir. Analiz sonucunda üç faktör (boyut) elde edilmiştir.

Dört maddeden oluşan birinci faktöre “destek alma” adı verilmiştir. Toplam varyansın %26,258’ini açıklayan bu faktör çalışanların gerekli desteği ve bilgiyi almasıyla ilgili ifadeleri içermektedir. Faktörün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.793’tür.

İkinci faktör, üç maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %22,561’ini açıklamaktadır. Çalışanların, üst yönetim ve merkezdeki bilgilere erişme düzeyini gösteren bu faktör “bilgiye erişim” olarak adlandırılmıştır. Faktörün güvenilirlik analizi sonucundaki Cronbach Alfa değeri ise 0,845’tir.

Yapısal güçlendirmenin son faktörü ise üç maddeden oluşan ve toplam varyansın %20,478’ini açıklayan “kaynaklara ulaşma”dır. Faktör, çalışanların kaynaklara ulaşma (zaman ve yardım yönünden) düzeyini gösterdiği için “kaynaklara ulaşma” olarak ifade edilmiş ve Cronbach Alfa değeri 0,755 bulunmuştur.

3.2.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Banka çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek için hazırlanan psikolojik güçlendirme ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Küresellik Testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 3.3’ te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,827
Barlett Küresellik Testi (Barlett’s Test of Sphericity)	Ki-Kare	1066,461
	S.d.	66
	p	,000

Tablo 3.3’ teki değerler faktör analizinin ön koşullarının sağlandığını göstermektedir.

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarını belirlemek için psikolojik güçlendirmeye ilişkin toplam 12 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1.Faktör: Özerklik-Etki		4,310	35,915	35,915	0,922
İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.	,863				
Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.	,847				
Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.	,832				
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.	,818				
Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.	,805				
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede özerkliğe(serbestiye) sahibim.	,770				
2.Faktör: Anlam		2,732	22,768	58,682	0,934
İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	,900				
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,884				
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,867				
3.Faktör: Yeterlilik		2,453	20,441	79,124	0,878
İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.	,950				
İşim için gerekli becerilere sahibim.	,932				
İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.	,759				

Tablo 3.4' de görüldüğü gibi tüm maddeler faktörlere uygun olarak yüklenmiş olup analiz sonucunda üç faktör (boyut) elde edilmiştir.

Altı maddeden oluşan birinci faktör, hem çalışanların işlerindeki özerkliğe hem de işlerini etkileyebilme derecesine ilişkin ifadeleri içerdiği için “özerklik-etki” olarak adlandırılmıştır. Faktör toplam varyansın %35,915’ini açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.922 çıkmıştır.

Analizde ikinci faktöre üç madde yüklenmiş olup bu faktör toplam varyansın %22,768’ini açıklamıştır. Faktöre yönelik ifadeler çalışanların kendi değerleri ve kurumun değerlerinin uyumlu olması sonucu oluşan işin anlamlılık düzeyini belirleyen (yani birey için işin anlamlılığını ölçen) ifadeleri içermesi nedeniyle “anlam” faktörü olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün Cronbach Alfa değeri ise 0,934’tür.

Psikolojik güçlendirmenin son faktörü üç maddelik “yeterlilik” boyutudur. Çalışanların işe yönelik becerilerini ve yeterliliklerini ölçmeye yönelik ifadeleri içermesi nedeniyle faktöre bu isim verilmiştir. Faktör toplam varyansın %20,441’ini açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,878 çıkmıştır.

3.2.6.3. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Banka çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini ölçmek için hazırlanan yaratıcılık ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Küresellik Testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 3.5’ te gösterilmiştir.

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

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,827
Barlett Küresellik Testi (Barlett’s Test of Sphericity)	Ki-Kare	589,272
	S.d.	36
	p	,000

Tablo 3.5’te görüldüğü gibi KMO değeri 0,827’dir. Değerin 0,60’dan büyük olması analize yönelik örneklemine yeterli büyükte olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında tabloda da görüleceği üzere Küresellik testi oranı (Bartlett test of sphericity) ,000’dir. Bu oran ise bize analizden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir.

Yaratıcılığın boyutlarını belirlemek için yaratıcılığa ilişkin toplam 11 maddeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.6. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans%	Cronbach Alfa
1.Faktör: Yaratıcı Fikirler Geliştirme		4,066	45,182	45,182	0.906
Yeni fikirler araştırırım ve bu fikirleri uygulamak için ihtiyaç duyulan kaynakları elde ederim.	,854				
Amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler öneririm.	,835				
Genellikle mevcut donanım ve yöntemleri kullanmak için yeni alanlar bulurum.	,750				
Meslektaşlarım ve iş arkadaşlarım arasında yeni bir fikri ve yöntemi deneme konusunda öncü olurum.	,743				
Yeni fikirleri uygulamaya geçirmek için uygun plan ve programlar geliştiririm.	,739				
Başkalarının çözmekte zorlandığı problemleri çözerim.	,661				
Kurumum için yararlı fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgiyi ve malzemeyi kullanırım.	,658				
2.Faktör: Yaratıcı Fikirleri Uygulama		2,254	25,040	70,222	0,841
Geliştirdiğim fikirler kurumumda daima uygulanır.	,932				
Ortaya koyduğum fikirler genellikle kurumsal başarı sağlar.	,848				

Tablo 3.6’ da analiz sonucunda elde edilen değerler yer almaktadır. Analizde önce “Daima yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ya da ürünlerle ilgili fikirler ortaya

atarım.”, sonra ise “Orijinal ve bilhassa kurumum için yararlı olan fikirleri, yöntemleri, süreçleri ya da ürünleri geliştiririm.” ifadeleri faktörlere uygun şekilde yüklenmemeleri nedeniyle sırasıyla analizden çıkartılmış ve analize 9 madde üzerinden devam edilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi analiz sonucunda 2 faktör (boyut) elde edilmiştir.

Yedi maddelik birinci faktör, çalışanların sorun çözümü, yöntem, plan ve programlara yönelik yaratıcı fikirler ortaya koyma düzeyini belirleyen ifadeler olması nedeniyle “Yaratıcı Fikirler Geliştirme” olarak adlandırılmıştır. Faktör toplam varyansın %45,182’sini açıklamaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0.906’dır.

Analiz sonucunda oluşan diğer faktör ise iki maddeden oluşmaktadır. Yaratıcı fikirlerin uygulanma düzeyini ölçen bu ifadeler “Yaratıcı Fikirleri Uygulama” faktörü olarak isimlendirilmiştir. Faktör toplam varyansın %25,040’ını açıklamaktadır. Güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri 0,841 çıkmıştır.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına ilişkin demografik bulgular aşağıda Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

Özellik		F	Yüzde (%)	Özellik		F	Yüzde (%)
Yaş	<29	41	40,2	Eğitim	Lise	15	14,7
	30-39	41	40,2		Önlisans	12	11,8
	>40	20	19,6		Lisans	64	62,7
Cinsiyet	Erkek	60	58,8		Lisansüstü	11	10,8
	Kadın	42	41,2	Statü	Gişe/Kredi/Operasyon vs. Bölüm Çalışanı	69	67,6
Deneyim	<1	9	8,8		Güvenlik Çalışanı	9	8,8
	1-5	41	40,2		Bölüm Şefi	17	16,7
	6-10	19	18,6		Yönetici	7	6,9
	11-15	14	13,7	Medeni Durum	Evli	61	59,8
	>15	19	18,6		Bekâr	41	40,2

Tablo 3.7' ye bakıldığında bankada çalışanların %58,8' inin erkek olduğu, %41,2' sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Yaşla ilgili değişkene bakıldığında bankada çalışanların çoğunun <29 (%40,2) ve 30-39 (%40,2) yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumuna bakıldığında %59,8' inin evli; %40,2' sinin ise bekâr olduğu görülür. Eğitim düzeyine bakıldığında çalışanların büyük kısmını lisans mezunu bireyler oluşturmaktadır. Ayrıca ankete katılan çalışanların %10,8' lik kısmı da lisansüstü eğitimi yapmış bireylerdir. Deneyime ilişkin değişkene bakıldığında 1-5 yıl (%40,2) arasında deneyime sahip çalışanların ağırlığı görülmektedir. Statü dağılımına bakıldığında bankadaki çalışanların %67,6'sının Gişe/Kredi/Operasyon vs. bölümünde çalıştığı, yalnızca %6,9' unun yöneticilik pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

3.3.2. Yapısal Güçlendirme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Cevaplayıcıların yapısal güçlendirmeyi algılama düzeylerini gösteren Destek Alma, Bilgiye Erişim ve Kaynaklara Ulaşma boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.8. Destek Alma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Destek Alma 1	4,0294	1,000	4	3,9	6	5,9	7	6,9	51	50,0	34	33,3
Destek Alma 2	3,6961	1,070	5	4,9	11	10,8	15	14,7	50	49,0	21	20,6
Destek Alma 3	3,6275	1,024	5	4,9	10	9,8	19	18,6	52	51,0	16	15,7
Destek Alma 4	3,7353	0,994	4	3,9	8	7,8	19	18,6	51	50,0	20	19,6
Genel	3,7721	0,803	18	4,4	35	8,6	60	14,7	204	50,0	91	22,3

Tablo 3.8'de yapısal güçlendirmenin Destek Alma boyutunda yer alan ifadelerin değerleri yer almaktadır. Tabloya bakıldığında Destek Alma 1 (İşimle ilgili yeni bilgiler ve deneyimler kazanma imkânına sahibim.) değişkeninin en yüksek ortalamaya (\bar{X}

=4,0294) sahip olduğu görülmektedir. Yani bu değişken diğer değişkenlere oranla daha çok kabul görmektedir. Bu değişkeni sırasıyla; Destek Alma 4 (İşimle ilgili yararlı ipuçları veya problem çözmeye yönelik tavsiyeler verilir.), Destek Alma 2 (Geliştirebileceğim görevlerle ilgili spesifik (belirgin) yorum ve değerlendirmeler yapılır.), Destek Alma 3 (İyi yaptığım görevlerle ilgili destekleyici spesifik (belirgin) bilgiler verilir.) değişkenleri takip etmiştir. Bu bulgulardan hareketle banka çalışanlarının önemli bir kısmının işle ilgili yeni bilgi ve deneyimler kazanma imkânına sahip olduklarını algıladıkları yargısına varılabilir.

Tablo 3.9. Bilgiye Erişim Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bilgiye Erişim 1	3,9020	0,939	2	2,0	8	7,8	14	13,7	52	51,0	26	25,5
Bilgiye Erişim 2	3,5980	1,092	4	3,9	16	15,7	17	16,7	45	44,1	20	19,6
Bilgiye Erişim 3	3,6961	1,070	4	3,9	12	11,8	18	17,6	45	44,1	23	22,5
Genel	3,7320	0,905	10	3,3	36	11,8	49	16,0	142	46,4	69	22,6

Tablo 3.9'da yapısal güçlendirmenin Bilgiye Erişim boyutunda yer alan ifadelerin değerleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi Bilgiye Erişim 1 (Çalıştığım kurumun merkezindeki mevcut durumla ilgili bilgilere ulaşabilirim.) değişkeninin ortalaması ($\bar{X}=3,9020$) diğer değişkenlerden daha yüksektir. Buradan bu değişkenin diğer değişkenlere oranla daha çok kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bu değişkeni sırayla; Bilgiye Erişim 3 (Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin amaçlarıyla ilgili bilgilere erişebilirim.), ve Bilgiye Erişim 2 (Çalıştığım kurumun üst(tepe) yönetiminin değerleriyle ilgili bilgilere ulaşabilirim.) değişkenleri takip etmektedir. Dolayısıyla bu bulgulardan hareketle banka çalışanlarının önemli bir kısmının, çalıştığı kurumun merkezindeki mevcut durum hakkında bilgiye ulaştıkları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.10. Kaynaklara Ulaşma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kaynaklara Ulaşma 1	3,0098	1,316	17	16,7	23	22,5	17	16,7	32	31,4	13	12,7
Kaynaklara Ulaşma 2	3,4510	1,183	9	8,8	15	14,7	15	14,7	47	46,1	16	15,7
Kaynaklara Ulaşma 3	3,7745	1,080	5	4,9	9	8,8	16	15,7	46	45,1	26	25,5
Genel	3,4118	0,981	31	10,1	47	15,4	48	15,7	125	40,9	55	18,0

Tablo 3.10’da yapısal güçlendirmenin Kaynaklara Ulaşma boyutunda yer alan ifadelerin değerleri gösterilmektedir. Tabloda en yüksek ortalamanın ($\bar{X} = 3,7745$) Kaynaklara Ulaşma 3 (İşimde ihtiyacım olduğunda kolaylıkla yardım alabilirim.) değişkeni olduğu görülmektedir. Bu değişkeni sırayla; Kaynaklara Ulaşma 2 (İşimi gereği gibi yerine getirmek için gerekli zamana sahibim.), Kaynaklara Ulaşma 1 (Evrak işlerine yönelik yeterli zamana sahibim.) değişkenleri takip etmektedir. Dolayısıyla bulgular çalışanların işlerinde ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla yardım alabildiğini ifade etmektedir.

3.3.3. Psikolojik Güçlendirme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan çalışanların yapısal güçlendirmeyi algılama düzeylerini ölçen Özerklik-Etki, Anlam ve Yeterlilik boyutlarını oluşturan ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.11. Özerklik-Etki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Özerklik-Etki 1	3,3431	1,223	11	10,8	14	13,7	23	22,5	37	36,3	17	16,7
Özerklik-Etki 2	3,2255	1,218	10	9,8	21	20,6	22	21,6	34	33,3	15	14,7
Özerklik-Etki 3	3,1078	1,234	12	11,8	21	20,6	28	27,5	26	25,5	15	14,7
Özerklik-Etki 4	3,4412	1,140	7	6,9	14	13,7	26	25,5	37	36,3	18	17,6
Özerklik-Etki 5	3,4020	1,163	7	6,9	18	17,6	21	20,6	39	38,2	17	16,7
Özerklik-Etki 6	3,3431	1,190	9	8,8	17	16,7	22	21,6	38	37,3	16	15,7
Genel	3,3105	1,013	56	9,2	105	17,2	142	23,2	211	34,5	98	16,0

Tablo 3.11’de psikolojik güçlendirmenin Özerklik-Etki boyutunun 6 değişkenine ait değerler yer almaktadır. Tabloya bakıldığında en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=3,4412$) Özerklik-Etki 4 (Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.) değişkeninde olduğu görülmektedir. Bunun anlamı katılımcıların diğer değişkenlere oranla bu değişkeni daha çok kabul ettiğiidir. Bu değişkeni sırayla; Özerklik-Etki 5 (Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.), Özerklik-Etki 1= Özerklik-Etki 6 (İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede özerkliğe(serbestiye) sahibim= Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.), Özerklik-Etki 2 (İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.), Özerklik-Etki 3 (İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.) değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların çoğunun çalıştığı kurumun bölümünde meydana gelen gelişmeleri etkilediklerini algıladıkları yargısına varılabilir.

Tablo 3.12. Anlam Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Anlam 1	4,0196	1,152	8	7,8	4	3,9	6	5,9	44	43,1	40	39,2
Anlam 2	3,8333	1,161	9	8,8	5	4,9	9	8,8	50	49,0	29	28,4
Anlam 3	3,8725	1,132	9	8,8	4	3,9	6	5,9	55	53,9	28	27,5
Genel	3,9085	1,079	26	8,5	13	4,3	21	6,9	149	48,7	97	31,7

Tablo 3.12’de psikolojik güçlendirmenin Anlam boyutuna ilişkin değerler yer almaktadır. Tabloda bakıldığında değişkenlerin ortalamaları birbirine yakın olmakla birlikte, en yüksek değer Anlam 1 (Yaptığım iş benim için çok önemlidir.) değişkenine ait olduğu görülmektedir. Bu değişkeni sırayla; Anlam 3 (Yaptığım iş benim için anlamlıdır.) ve Anlam 2 (İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.) değişkenleri takip etmektedir. Dolayısıyla banka çalışanlarının önemli bir kısmı yaptığı işi önemsemektedir.

Tablo 3.13. Yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yeterlilik 1	4,2451	0,927	3	2,9	3	2,9	7	6,9	42	41,2	47	46,1
Yeterlilik 2	4,2941	0,828	1	1,0	3	2,9	9	8,8	41	40,2	48	47,1
Yeterlilik 3	4,2549	0,930	3	2,9	2	2,0	10	9,8	38	37,3	49	48,0
Genel	4,2647	0,803	7	2,3	8	2,6	26	8,5	121	39,5	144	47,1

Tablo 3.13’te yapısal güçlendirmenin son boyutu olan yeterlilikte yer alan değişkenlerin değerleri verilmiştir. Değişken ortalamalarına bakıldığında değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama Yeterlilik 2 (İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.) değişkeninde olmakla birlikte; bu değişkeni sırayla Yeterlilik 3 (İşim için gerekli becerilere sahibim.) ve

Yeterlilik 1 (İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.) değişkenleri takip etmiştir. Bulgulardan hareketle çalışanların yaptıkları işte işe yönelik gerekli yeteneklere sahip olduğu ve kapasitelerine güvendikleri genel yargısı çıkarılabilir.

3.3.4. Yaratıcılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların yaratıcılık düzeyini ölçmeye ölçen Yaratıcı Fikirler Geliştirme ve Yaratıcı Fikirleri Uygulama boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.14. Yaratıcı Fikirler Geliştirme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 1	3,5686	1,010	3	2,9	15	14,7	20	19,6	49	48,0	15	14,7
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 2	3,9216	0,852	2	2,0	3	2,9	20	19,6	53	52,0	24	23,5
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 3	3,6765	0,834	2	2,0	9	8,8	18	17,6	64	62,7	9	8,8
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 4	3,6275	0,922	2	2,0	11	10,8	24	23,5	51	50,0	14	13,7
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 5	3,6863	0,867	1	1,0	11	10,8	20	19,6	57	55,9	13	12,7
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 6	3,7549	0,917	2	2,0	10	9,8	16	15,7	57	55,9	17	16,7
Yaratıcı Fikirler Geliştirme 7	3,7843	0,940	3	2,9	8	7,8	16	15,7	56	54,9	19	18,6
Genel	3,7171	0,725	15	2,1	67	9,4	134	18,8	387	54,2	111	15,6

Tablo 3.14'te Yaratıcı Fikirler Geliştirme boyutuna yüklenmiş yedi değişkenin değeri gösterilmiştir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında Yaratıcı Fikirler Geliştirme 2 (Başkalarının çözmekte zorlandığı problemleri çözerim.) değişkeni en yüksek değere(3,9216) sahiptir. Bu değişkeni sırayla; Yaratıcı Fikirler Geliştirme 7 (Kurumum için yararlı fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgiyi ve malzemeyi kullanırım.), Yaratıcı Fikirler Geliştirme 6 (Amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler öneririm.), Yaratıcı Fikirler Geliştirme 5 (Yeni fikirleri uygulamaya geçirmek için uygun plan ve programlar geliştiririm.), Yaratıcı Fikirler Geliştirme 3 (Yeni fikirler araştırırım ve bu fikirleri uygulamak için ihtiyaç duyulan kaynakları elde ederim.), Yaratıcı Fikirler Geliştirme 4 (Genellikle mevcut donanım ve yöntemleri kullanmak için yeni alanlar bulurum.), Yaratıcı Fikirler Geliştirme 1 (Meslektaşlarım ve iş arkadaşlarım arasında yeni bir fikri ve yöntemi deneme konusunda öncü olurum.) değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgulardan hareketle banka çalışanlarının önemli bir kısmının başkalarının çözmekte zorlandığı problemlere çözümler ürettiği ve bu problemleri çözdüğü yargısına varılabilir.

Tablo 3.15. Yaratıcı Fikirleri Uygulama Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yaratıcı Fikirleri Uygulama 1	3,0000	1,202	13	12,7	22	21,6	31	30,4	24	23,5	12	11,8
Yaratıcı Fikirleri Uygulama 2	3,3431	1,121	8	7,8	14	13,7	29	28,4	37	36,3	14	13,7
Genel	3,1716	1,080	21	10,3	36	17,7	60	29,4	61	29,9	26	12,8

Tablo 3.15'te yaratıcılık ölçeğinin Yaratıcı Fikirleri Uygulama boyutuna yüklenmiş değişkenler gösterilmektedir. Boyutta yer alan Yaratıcı Fikirleri Uygulama 2 (Ortaya koyduğum fikirler genellikle kurumsal başarı sağlar.) değişkeninin ortalaması, Yaratıcı Fikirleri Uygulama 1 (Geliştirdiğim fikirler kurumumda daima uygulanır.) değişkeninden daha yüksektir. Dolayısıyla çalışanların çoğu, ortaya koydukları fikirlerin kurumsal yönden başarı sağladığı inancındadır.

3.3.5. Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ölçeklerine ve bu ölçeklerin boyutlarına yönelik korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 3.16 elde edilmiştir.

Tablo 3.16. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin Yaratıcılıkla İlişkisi

	Y.G.1. Destek Alma	Y.G.2. Bilgiye Erişim	Y.G.3. Kaynaklara Ulaşma	P.G.1. Özerklik- Etki	P.G.2. Anlam	P.G.3. Yeterlilik	Y.1.Yaratıcı Fikirler Geliştirme	Y.2.Yaratıcı Fikirleri Uygulama	Yapısal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Yaratıcılık
Y.G.1.Destek Alma	1										
Y.G.2.Bilgiye Erişim	,534**	1									
Y.G.3.Kayna klara Ulaşma	,463**	,521**	1								
P.G.1.Özerkli k-Etki	,487**	,580**	,538**	1							
P.G.2.Anlam	,444**	,466**	,440**	,508**	1						
P.G.3. Yeterlilik	,344**	,457**	,371**	,156	,358**	1					
Y.1.Yaratıcı Fikirler Geliştirme	,297**	,378**	,442**	,533**	,418**	,327**	1				
Y.2.Yaratıcı Fikirleri Uygulama	,340**	,281**	,419**	,714**	,334**	-,021	,559**	1			
Yapısal Güçlendirme	,830**	,821**	,805**	,650**	,549**	,473**	,452**	,425**	1		
Psikolojik Güçlendirme	,572**	,672**	,612**	,887**	,787**	,495**	,589**	,588**	,752**	1	
Yaratıcılık	,343**	,386**	,482**	,650**	,435**	,247*	,962**	,765**	,491**	,652**	1

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

Tablo 3.16'da da görüldüğü gibi yapısal güçlendirmenin destek alma, bilgiye erişim ve kaynaklara ulaşma boyutlarının her biri ile yaratıcılığın boyutları arasında doğru yönlü %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Bu bilgilerden hareketle çalışanların destek alma algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında nispeten düşük (0,297); bilgiye erişim algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında orta düzeyli (0,378); kaynaklara ulaşma algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında oldukça güçlü (0,442) pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Bunun yanında çalışanların destek alma algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında orta düzeyli (0,340); bilgiye erişim algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında nispeten düşük (0,281); kaynaklara ulaşma algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında güçlü (0,419) ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu boyutların bir bütün olarak yaratıcılık ile ilişkisine bakıldığında ise; destek algısının orta düzeyde (0,343); bilgiye erişim algısının orta düzeyde (0,386); kaynaklara ulaşma algısının ise oldukça güçlü (0,482) pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Diğer bir ifadeyle destek alma, bilgiye erişim, kaynaklara ulaşma algısının artması yaratıcılığı da artırmaktadır.

Tabloda psikolojik güçlendirme boyutları ile yaratıcılık boyutları arasında (Yeterlilik boyutu-Yaratıcı Fikirleri Uygulama ilişkisi hariç) doğru yönlü %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Tabloya bakıldığında çalışanların özerklik-etki algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında güçlü (,533); anlam algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında oldukça güçlü (,418); yeterlilik algısı ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında orta düzeyde (,327) pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların özerklik-etki algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında çok güçlü (,714); anlam algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında orta derecede (,334) pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Genel anlamda bir bütün olarak bakıldığında yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 3.16 incelendiğinde yapısal güçlendirme algısı ile yaratıcılık arasında güçlü (,491) pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yapısal güçlendirilme algısı yüksek çalışanların yaratıcılıklarının da artması beklenir.

Bir bütün olarak Tablo 3.16'da psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye bakıldığında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca psikolojik

güçlendirme algısı ile yaratıcılık arasında çok güçlü ($,652$) ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik açıdan güçlendirilmiş hisseden çalışanların yaratıcılıklarının da artacağı yargısına varılabilir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, çalışmanın amacına uygun olarak regresyon analizi yapılmıştır. Analizde yapısal güçlendirmenin boyutları olan destek alma, bilgiye erişim ve kaynaklara ulaşma bağımsız değişken; yaratıcılığın boyutları olan yaratıcı fikirler geliştirme ve yaratıcı fikirleri uygulama ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.17. Yapısal Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımsız	Yaratıcı Fikirler Geliştirme		
	β	t	p
Destek Alma	,050	,463	,645
Bilgiye Erişim	,182	1,614	,110
Kaynaklara Ulaşma	,324	3,005	,003
R^2	,227		
Düzeltilmiş R^2	,203		
F	9,574**		

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

Tablo 3.17 incelendiğinde yapısal güçlendirmeye yönelik boyutlar yaratıcılığın yaratıcı fikirler geliştirme boyutunun toplam varyansının %23'ünü açıklamakta olup kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,227$ ve $F = 9,574^{**}$). Tabloya bakıldığında kaynaklara ulaşma değişkeninin ($\beta = ,324$ ve $p < 0,01$), destek alma ($\beta = ,050$) ve bilgiye erişim ($\beta = ,182$) değişkenlerine kıyasla yaratıcı fikirler geliştirme boyutunu açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda yaratıcı fikirler geliştirme boyutunu açıklama gücü düşük olan destek alma ve bilgiye erişim değişkenlerinin beta katsayısının anlamlı olmadığı gözlenmektedir. Oysa söz konusu değişkenler tek başına korelasyon analizinde yaratıcı fikirler geliştirme boyutuyla pozitif yönlü bir ilişki göstermişti. Bu durumun sebebi yapısal güçlendirmenin tüm boyutlarının analize dâhil edilmesiyle destek alma ve bilgiye erişim değişkenlerinin etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olması olabilir.

Tablo 3.18. Yapısal Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi

Bağımsız	Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p
Destek Alma	,181	1,636	,105
Bilgiye Erişim	,013	,114	,909
Kaynaklara Ulaşma	,328	3,004	,003
R^2	,203		
Düzeltilmiş R^2	,178		
F	8,296**		

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

Tablo 3.18 incelendiğinde yapısal güçlendirmeye yönelik boyutlar yaratıcılığın yaratıcı fikirleri uygulama boyutunun toplam varyansının %20' sini açıklamakta olup kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,203$ ve $F = 8,296^{**}$). Tabloda kaynaklara ulaşma değişkeninin diğer değişkenlere oranla yaratıcı fikirleri uygulama boyutunun açıklama gücü daha yüksektir. Öte yandan boyutlar arasında sadece kaynaklara ulaşma boyutunun beta katsayısı anlamlıdır.

Tablo 3.19'de psikolojik güçlendirmenin boyutları olan özerklik-etki, anlam ve yeterlilik bağımsız değişken; yaratıcılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.19. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımsız	Yaratıcı Fikirler Geliştirme		
	β	t	p
Özerklik-Etki	,440	4,660	,000
Anlam	,117	1,176	,242
Yeterlilik	,216	2,489	,015
R^2	,354		
Düzeltilmiş R^2	,334		
F	17,920**		

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

Tablo 3.19 incelendiğinde psikolojik güçlendirme boyutlarının yaratıcı fikirler geliştirmenin toplam varyansının %35' ini açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,354$ ve $F=17,920^{**}$). Özerklik-etki değişkeninin ($\beta = ,440$ ve $**p < 0,01$), anlam ($\beta = ,117$) ve yeterlilik ($\beta = ,216$) değişkenlerine kıyasla yaratıcı fikirler geliştirme boyutunu açıklama gücü daha yüksektir. Öte yandan tabloda anlam değişkeninin beta katsayısı da anlamlı değildir.

Tablo 3.20. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi

Bağımsız	Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p
Özerklik-Etki	,729	9,028	,000
Anlam	,013	,153	,879
Yeterlilik	-,139	-1,868	,065
R^2	,527		
Düzeltilmiş R^2	,513		
F	36,419**		

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

Tablo 3.20' de psikolojik güçlendirme boyutlarının yaratıcı fikirleri uygulama boyutunda toplam varyansın %53' ünü açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,527$ ve $F=36,419^{**}$). Öte yandan sadece özerklik-etki boyutunun beta katsayısı anlamlı çıkmıştır.

Bağımsız değişken olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme boyutlarının birlikte ele alınıp regresyona dâhil edilmesiyle Tablo 3.21 elde edilmiştir.

Tablo 3.21. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Birlikte Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımlı	Yaratıcı Fikirler Geliştirme		
	β	t	p
Bağımsız			
Destek Alma	-,074	-,715	,476
Bilgiye Erişim	-,065	-,554	,581
Kaynaklara Ulaşma	,142	1,334	,185
Özerklik-Etki	,436	3,745	,000
Anlam	,119	1,163	,248
Yeterlilik	,219	2,224	,029
R^2	,370		
Düzeltilmiş R^2	,330		
F	9,292**		

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

Tablo 3.21’ de tüm boyutların birlikte toplam varyansın %37’ sini açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,370$ ve $F = 9,292^{**}$). Öte yandan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının birlikte analize dâhil edilmesiyle sadece psikolojik güçlendirmenin özerklik-etki ve yeterlilik alt boyutlarının beta katsayısı anlamlı çıkmakla birlikte özerklik-etki alt boyutunun yaratıcı fikirler geliştirmeyi açıklama gücü yeterlilik alt boyutundan daha yüksektir.

Tablo 3.22. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Birlikte Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi

	Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p
Destek Alma	,060	,692	,490
Bilgiye Erişim	-,203	-2,062	,042
Kaynaklara Ulaşma	,139	1,554	,124
Özerklik-Etki	,743	7,612	,000
Anlam	,005	,056	,956
Yeterlilik	-,118	-1,424	,158
R^2	,556		
Düzeltilmiş R^2	,528		
F	19,824**		

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

Tablo 3.22 incelendiğinde tüm boyutların yaratıcı fikirleri uygulama boyutunda toplam varyansın %56' sını açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyindeki yaratıcı fikirleri uygulama boyutuyla anlamlılığı görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilerle birlikte regresyon analizi sonuçları incelendiğinde H_1 ve H_2 ' nin desteklendiği söylenebilir.

3.3.6. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarının yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve statü değişkenlere 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, Lee, Lee, 2000; 486) uygulanmıştır. Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin ve her bir değişkenin alt boyutlarının ortalamalar açısından farklılık düzeyleri ($p<0,01$ ve $p<0,05$ olmalı) 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 3.23. Yaş Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destek Alma	Gruplararası	,068	2	,034	,052	,950
	Grup İçi	65,070	99	,657		
	Toplam	65,138	101			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	1,635	2	,818	,999	,372
	Grup İçi	81,040	99	,819		
	Toplam	82,675	101			
Kaynaklara Ulaşma	Gruplararası	3,740	2	1,870	1,982	,143
	Grup İçi	93,411	99	,944		
	Toplam	97,150	101			
Özerklik-Etki	Gruplararası	6,240	2	3,120	3,172	,046
	Grup İçi	97,373	99	,984		
	Toplam	103,613	101			
Anlam	Gruplararası	9,708	2	4,854	4,454	,014
	Grup İçi	107,882	99	1,090		
	Toplam	117,590	101			
Yeterlilik	Gruplararası	1,116	2	,558	,863	,425
	Grup İçi	64,070	99	,647		
	Toplam	65,186	101			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme	Gruplararası	1,422	2	,711	1,360	,261
	Grup İçi	51,721	99	,522		
	Toplam	53,142	101			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama	Gruplararası	3,547	2	1,773	1,537	,220
	Grup İçi	114,201	99	1,154		
	Toplam	117,748	101			

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin alt boyutlarının yaş grubu açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.23'te incelendiğinde sadece psikolojik güçlendirmeye ait özerklik-etki ve anlam boyutlarında farklılık görülmektedir. Farklılığın nedenini öğrenmeye yönelik LSD testi uygulanması sonucunda; >40 yaş grubu ortalamasının, <29 (I-J=,68 ve p=,013)* ve 30-39 (I-J=,45 ve p=,097) yaş grubu ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Öte

yandan Tablo 3.24 incelendiğinde 40 yaşın üzerindeki çalışanların özerklik-etki algısı diğer yaş grubundaki çalışanlara oranla daha yüksektir. Yaşa bağlı olarak işle yönelik gerekli donanımın kazanılması ve bunun sonucu olarak statü basamaklarında ilerleme göz önüne alındığında 40 yaş üzerindeki çalışanların daha genç çalışanlara kıyasla işlerinde özerk hissetmeleri ve işlerini etkilediklerini düşünmeleri şaşırtıcı değildir.

LSD testi sonucunda anlam boyutuna yönelik farklılığın nedenine bakıldığında; <29 yaş grubu ortalamasının, 30-39 (I-J=-,45 ve p=,055) ve >40 (I-J=-,81 ve p=,005)* yaş grubu ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın düşük olması <29 yaş grubunun ortalamasının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Öte yandan Tablo 3.24 incelendiğinde 29 yaş altındaki çalışanların anlam boyutu algısının diğer yaş gruplarına oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun hem işe yeni girmiş olma hem de iş ortamına tam anlamıyla alışmamış ve işinde uzmanlaşmamış olma ihtimali göz önüne alınarak işini daha düşük düzeyde anlamlı bulabileceği yargısına varılabilir.

Tablo 3.24. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirme'nin Özerklik-Etki ve Anlam Boyutu Ortalamaları

Faktör Değişken	Özerklik-Etki		Anlam	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
<29	3,09	,81	3,57	,66
30-39	3,31	1,14	4,02	,83
>40	3,77	1,02	4,38	,65

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin alt boyutlarının cinsiyet grubu açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonucunda Tablo 3.25 elde edilmiştir.

Tablo 3.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p
Destek Alma			1,494	100	,067
Erkek	3,87	,71			
Kadın	3,63	,91			
Bilgiye Erişim			-,500	100	,311
Erkek	3,69	,86			
Kadın	3,79	,98			
Kaynaklara Ulaşma			1,226	100	,403
Erkek	3,51	,93			
Kadın	3,27	1,04			
Özerklik-Etki			1,507	100	,867
Erkek	3,44	,99			
Kadın	3,13	1,03			
Anlam			,587	100	,814
Erkek	3,96	1,08			
Kadın	3,83	1,08			
Yeterlilik			,279	100	,821
Erkek	4,28	,80			
Kadın	4,24	,82			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme			1,104	100	,033
Erkek	3,78	,82			
Kadın	3,62	,56			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama			2,627	100	,471
Erkek	3,40	1,08			
Kadın	2,85	1,00			

Tablo 3.25'e bakıldığında cinsiyet gruplarının sadece yaratıcı fikirler geliştirme boyutunda farklılaştığı görülmektedir. Yaratıcı fikirler geliştirme boyutunda erkeklerin ortalamaları kadınlardan daha yüksektir. Bu bağlamda erkek çalışanların kadınlara oranla yaratıcı fikirler geliştirme algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Erkeklerin kadınlara oranla toplumda iş hayatına ve iş hayatının sorunlarına daha erken yaşlarda atılması yaratıcı fikirler geliştirme yönünden farklılığın nedeni olarak gösterilebilir. Bu boyut dışında cinsiyet grupları arasında hiçbir boyutta farklılıktan söz edilemez.

Tablo 3.26. Medeni Durum Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p
Destek Alma			-,777	100	,870
Evli	3,72	,83			
Bekâr	3,85	,77			
Bilgiye Erişim			,820	100	,328
Evli	3,79	,96			
Bekâr	3,64	,82			
Kaynaklara Ulaşma			,867	100	,598
Evli	3,48	,96			
Bekâr	3,31	1,02			
Özerklik-Etki			1,758	100	,550
Evli	3,45	1,02			
Bekâr	3,10	,98			
Anlam			3,247	100	,001
Evli	4,18	,84			
Bekâr	3,50	1,26			
Yeterlilik			,047	100	,659
Evli	4,27	,82			
Bekâr	4,26	,79			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme			,786	100	,962
Evli	3,76	,72			
Bekâr	3,65	,74			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama			1,416	100	,088
Evli	3,30	,96			
Bekâr	2,99	1,23			

Tablo 3.26'ya bakıldığında medeni durum değişkeni açısından psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunda farklılık olduğu görülmektedir. Tabloya göre anlam boyutuna ilişkin olarak evlilerin ortalaması bekârlardan daha yüksektir. Dolayısıyla, evli çalışanlar işlerini bekâr çalışanlardan daha anlamlı bulmaktadır. Bunun nedeni belki de evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla sorumluluklarının daha fazla olması ve dolayısıyla kurum değerleriyle kendi değerlerini uyuşturmaya çalışmasıyla açıklanabilir.

Tablo 3.27. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destek Alma	Gruplararası	2,689	3	,896	1,406	,246
	Grup İçi	62,449	98	,637		
	Toplam	65,138	101			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	1,216	3	,405	,488	,692
	Grup İçi	81,459	98	,831		
	Toplam	82,675	101			
Kaynaklara Ulaşma	Gruplararası	3,168	3	1,056	1,101	,352
	Grup İçi	93,982	98	,959		
	Toplam	97,150	101			
Özerklik-Etki	Gruplararası	,928	3	,309	,295	,829
	Grup İçi	102,685	98	1,048		
	Toplam	103,613	101			
Anlam	Gruplararası	2,755	3	,918	,784	,506
	Grup İçi	114,836	98	1,172		
	Toplam	117,590	101			
Yeterlilik	Gruplararası	3,233	3	1,078	1,705	,171
	Grup İçi	61,953	98	,632		
	Toplam	65,186	101			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme	Gruplararası	,751	3	,250	,468	,705
	Grup İçi	52,391	98	,535		
	Toplam	53,142	101			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama	Gruplararası	6,930	3	2,310	2,043	,113
	Grup İçi	110,817	98	1,131		
	Toplam	117,748	101			

Tablo 3.27’de Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılık değişkenlerinin alt boyutlarının eğitim durumu açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle farklı eğitim derecesine sahip çalışanların yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve bireysel yaratıcılık algısının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.28. Deneyim Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destek Alma	Gruplararası	2,380	4	,595	,920	,456
	Grup İçi	62,758	97	,647		
	Toplam	65,138	101			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	4,690	4	1,173	1,458	,221
	Grup İçi	75,985	97	,804		
	Toplam	82,675	101			
Kaynaklara Ulaşma	Gruplararası	5,896	4	1,474	1,567	,189
	Grup İçi	91,255	97	,941		
	Toplam	97,150	101			
Özerklik-Etki	Gruplararası	6,515	4	1,626	1,627	,174
	Grup İçi	97,099	97	1,001		
	Toplam	103,613	101			
Anlam	Gruplararası	15,100	4	3,775	3,573	,009
	Grup İçi	102,490	97	1,057		
	Toplam	117,590	101			
Yeterlilik	Gruplararası	3,673	4	,918	1,448	,224
	Grup İçi	61,513	97	,634		
	Toplam	65,186	101			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme	Gruplararası	3,221	4	,805	1,565	,190
	Grup İçi	49,921	97	,515		
	Toplam	53,142	101			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama	Gruplararası	3,951	4	,988	,842	,502
	Grup İçi	113,796	97	1,173		
	Toplam	117,748	101			

Tablo 3.28’de yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin alt boyutlarının ortalamalarının deneyim süreleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde sadece psikolojik güçlendirmeye ait anlam boyutunda bir farklılık göze çarpmaktadır. Farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testine göre 1-5 yıldır çalışanların ortalamasının, <1 (I-J=-,34ve p=,367), 6-10 (I-J=-,69ve p=,018)*, 11-15 (I-J=-,91ve p=,005)* ve >15 (I-J=-,83ve p=,005)* yıl süresince çalışanlardan farklılaştığı görülmektedir. Öte yandan Tablo 3.29 incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanların diğer gruplara oranla ortalamasının daha düşük olduğu görülür. I-J değerlerinin eksi çıkması bu nedenledir. Bu bulgulardan hareketle 1-5 yıl arası çalışanların işlerini diğer gruplara oranla daha az anlamlı buldukları söylenebilir.

Tablo 3.29. Deneyim Değişkeni Açısından Psikolojik Güçlendirmenin Anlam Boyutu Ortalamaları

Faktör Değişken	Anlam	
	Ortalama	Std. Sapma
<1	3,82	1,11
1-5	3,47	1,31
6-10	4,16	,80
11-15	4,38	,47
>15	4,30	,75

Tablo 3.30. Statü Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destek Alma	Gruplararası	2,915	3	,972	1,530	,211
	Grup İçi	62,223	98	,635		
	Toplam	65,138	101			
Bilgiye Erişim	Gruplararası	3,725	3	1,242	1,541	,209
	Grup İçi	78,951	98	,806		
	Toplam	82,675	101			
Kaynaklara Ulaşma	Gruplararası	7,219	3	2,406	2,622	,055
	Grup İçi	89,931	98	,918		
	Toplam	97,150	101			
Özerklik-Etki	Gruplararası	5,224	3	1,741	1,734	,165
	Grup İçi	98,390	98	1,004		
	Toplam	103,613	101			
Anlam	Gruplararası	7,111	3	2,370	2,103	,105
	Grup İçi	110,479	98	1,127		
	Toplam	117,590	101			
Yeterlilik	Gruplararası	1,975	3	,658	1,021	,387
	Grup İçi	63,211	98	,645		
	Toplam	65,186	101			
Yaratıcı Fikirler Geliştirme	Gruplararası	3,848	3	1,283	2,550	,060
	Grup İçi	49,294	98	,503		
	Toplam	53,142	101			
Yaratıcı Fikirleri Uygulama	Gruplararası	4,759	3	1,586	1,376	,255
	Grup İçi	112,989	98	1,153		
	Toplam	117,748	101			

Tablo 3.30 incelendiğinde farklı statüdeki çalışan gruplarının yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık boyutları açısından farklılaşmadığı görülmektedir. Bu da söz konusu kurum çalışanlarının statü farklılığına rağmen kurum içindeki algılarının aynı olduğunu göstermektedir.

3.4. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu araştırmada yapısal güçlendirme astlara gücün devredilmesi; astların kaynaklara ulaşması, bilgiye erişmesi ve gerekli desteği alması gibi faaliyetleri içermektedir. Psikolojik güçlendirme ise yapısal güçlendirmeden farklı olarak çalışanların güçlendirmeye ilişkin düşüncelerini ifade etmekte; çalışanları işe yeterli hale getirerek motiveye dayanmaktadır. Çalışmada ortaya konmaya çalışılan diğer bir kavram çalışanların yaratıcılık yeteneği ve algısıdır. Yaratıcılık yeni ve yararlı ürün, hizmet ya da süreç ortaya koymak; problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmak ve yeni fikirler üretmek olarak tanımlanmıştır.

Personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılığa etkisini belirlemek amacıyla Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerindeki 114 çalışandan anket tekniğiyle veri toplanmış ve yapılan analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada yapısal güçlendirme ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda “destek alma”, “bilgiye erişim” ve “kaynaklara ulaşma” olmak üzere üç boyutlu bir yapı gözlenmiştir. Yapısal güçlendirmeye yönelik ifadelerin genel ortalaması (3,6386) yapısal güçlendirme algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yapısal güçlendirme algısına yönelik cevapları “kararsızım” ile “katılıyorum” seçeneklerinde toplanmaktadır. Alt boyutlara yönelik ortalamalar karşılaştırıldığında sırasıyla, destek alma (3,7721); bilgiye erişim (3,7320) ve kaynaklara ulaşma (3,4118) gelmektedir. Dolayısıyla ankete katılan çalışanların algıları en fazla destek aldıkları yönündedir. Bu çalışanlar kurumlarında ihtiyaç duyduklarında hem iş arkadaşlarından hem de üstlerinden gerekli desteği almaktadır.

Araştırmada psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını bulmak için yapılan analizde “özerklik-etki”, “anlam” ve “yeterlilik” olmak üzere üç boyut elde edilmiştir. Psikolojik güçlendirmeye ilişkin ifadelerin genel ortalamasından (3,8279) katılımcıların psikolojik güçlendirme algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların psikolojik güçlendirme algısına yönelik cevapları “kararsızım” ve “katılıyorum” seçenekleri arasında olmakla birlikte; “katılıyorum” seçeneğine oldukça

yakın olması nedeniyle psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğu söylenebilir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında sırasıyla yeterlilik (4,2647); anlam (3,9085) ve özerklik-etki (3,3105) boyutları gelmektedir. Sonuçlardan hareketle ankete katılan çalışanların yeterlilik algısının güçlü olduğu, dolayısıyla da kendilerini işlerini yapmak için gerekli yetenek ve beceriler yönünden yeterli hissettikleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında katılımcıların işlerine yönelik anlam boyutu ortalaması da yüksektir, dolayısıyla ankete katılan banka çalışanlarının kendi değerleri ile kurumların değerleri arasında uyumun olduğu ve işlerini anlamlı buldukları yargısına varılabilir. Psikolojik güçlendirmenin özerklik-etki alt boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Buradan hareketle banka çalışanlarının işlerine yönelik kararları kendilerinin verdiği ve işte yaptıkları faaliyetlerle işlerini etkilediği düşüncesinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Yaratıcılığın alt boyutlarını belirlemek için yapılan açıklayıcı faktör analizinde, “yaratıcı fikirler geliştirme” ve “yaratıcı fikirler uygulama” olmak üzere iki boyut ortaya çıkmıştır. Yaratıcı yeteneği değerlendirmeye ilişkin ifadelerin genel ortalamasından (3,4444) yaratıcılık algısının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yaratıcı oldukları yönündeki ifadelere çoğunlukla “kararsızım” ile “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Yaratıcılığa ilişkin alt boyutların ortalamaları karşılaştırıldığında yaratıcı fikirler geliştirme yeteneğinin (3,7171), yaratıcı fikirleri uygulamadan (3,1716) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla banka çalışanlarının kurumlarında yeni fikirler ve yöntemler ortaya koydukları ve problemlere çözümler ürettikleri; fakat ortaya konulan fikirlerin ve çözümlerin nispeten daha az uygulandığı ve kurumsal başarı sağladığı yargısına varılabilir.

Çalışmada yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda; genel anlamda yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Öte yandan yapısal güçlendirmenin boyutları ile yaratıcılığın boyutları da ayrı ayrı incelenmiş ve her birinin yaratıcılığın boyutları ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Analizler sonucunda psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile yaratıcılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının yaratıcılık alt boyutları ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülür. Ancak psikolojik güçlendirmenin “yeterlilik” alt boyutu ile yaratıcılığın “yaratıcı fikirleri uygulama” alt boyutu arasında ilişki bulunmamıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, dikkat çeken bir nokta “özerklik-etki” boyutunun hem yaratıcılığın alt boyutlarıyla hem de bir bütün olarak yaratıcılıkla ilişkisinin çok güçlü olmasıdır.

Korelasyon analizi sonuçları aynı zamanda yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu ilişki yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları için de geçerlidir. Öte yandan yapısal güçlendirmenin “bilgiye erişim” boyutuyla psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki” boyutu arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Bunun yanında yapısal güçlendirme-yaratıcılık ilişkisi ve psikolojik güçlendirme-yaratıcılık ilişkisi karşılaştırıldığında psikolojik güçlendirme-yaratıcılık ilişkisinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu durum yaratıcılık açısından çalışanların psikolojik güçlendirme algısının yapısal güçlendirme algısından daha önemli olduğuna işaret etmektedir.

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılıkla ilişkisi korelasyon analiziyle incelendikten sonra regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle yapısal güçlendirme boyutları, daha sonra psikolojik güçlendirme boyutları regresyona katılmıştır. Analiz sonucunda genel olarak yapısal güçlendirme boyutlarının yaratıcılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Öte yandan ayrı ayrı bakıldığında “kaynaklara ulaşma” alt boyutunun yaratıcılığın boyutlarını açıklama gücü diğer iki alt boyuttan daha yüksek bulunmuştur. Bu analizden çıkarılabilecek genel yargı, yapısal güçlendirmenin boyutları birlikte yaratıcılığın boyutlarındaki değişimi açıklamakla birlikte, “kaynaklara ulaşma” boyutunun etkisi fazladır. Yani; çalışanların kaynaklara ulaşma imkânının artması yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirme alt boyutlarının yaratıcılığın alt boyutlarına anlamlı etkisinin olduğu; boyutların ayrı ayrı değerlendirilmesiyle

“özerklik-etki” alt boyutunun yaratıcı fikirler geliştirme boyutuna etkisinin diğer alt boyutlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Öte yandan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişki ortaya koyan “anlam” alt boyutunun regresyon katsayısının anlamlı olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni regresyon analizine psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının dâhil edilmesiyle anlam alt boyutunun etkisinin azalmasıdır. Boyutların her birinin yaratıcı fikirleri uygulama alt boyutuna etkisine bakıldığında sadece “özerklik-etki” alt boyutunun beta katsayısının anlamlı olduğu; tüm boyutların analize dâhil edilmesiyle “anlam” ve “yeterlilik” alt boyutlarının etkisinin azaldığı görülmüştür.

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının birlikte yaratıcılığın alt boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde kurulan denklemin bir bütün olarak yaratıcılığın “yaratıcı fikirler geliştirme” boyutunun %’37 sini; “yaratıcı fikirleri uygulama” boyutunun ise %56’ sını açıkladığı bulunmuştur. Öte yandan bu denklemde psikolojik güçlendirmenin yalnızca “özerklik-etki” ve “yeterlilik” alt boyutunun “yaratıcı fikirler geliştirme” alt boyutuyla ilişkisinde beta katsayısı anlamlı çıkmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda yeni ve farklı fikirlerin ortaya atılması ve mevcut fikirlerin geliştirilmesi, yani yaratıcılığın geliştirilmesinin çalışanların yapısal ve psikolojik olarak güçlendirilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Çalışanların gerekli desteği alması, ihtiyaç duyduğu bilgiye erişmesi ve kaynaklara ulaşması, yani yapısal olarak güçlendirilmesi yaratıcılığı desteklemektedir. Benzer şekilde, çalışanların işlerinde özerk olması ve işlerini etkilemesi, işlerini anlamlı bulması ve yeteneklerine güvenmesi, yani psikolojik olarak güçlendirilmesi yaratıcılık yeteneğini artırmakta, diğer bir ifadeyle yeni ve farklı fikirler ürünler ortaya çıkarmaya katkıda bulunmaktadır.

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

Yaş değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarından sadece psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki” ve “anlam” alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Analiz sonucunda 40 yaş üstü çalışanların işlerinde kendilerini daha özerk hissettiği ve işlerini daha çok etkilediklerini

düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni yaşa bağlı olarak iş için gerekli donanımın geliştirilmesi ve statü basamaklarında ilerlenmesiyle çalışanların kendilerini rahat ve özgür hissetmesi ve işlerini gerektiği gibi yaparak etkilediklerini düşünmesi olabilir. Psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutunu 29 yaş altında olanların daha düşük düzeyde algılamaları ise diğer bir farklılıktır. Bunun nedeni çalışanların işe yeni girmeleri, henüz iş ortamına uyum sağlayamamaları ve işlerinde tam anlamıyla bir uzmanlaşmaya gitmemiş olmaları olabilir.

Cinsiyet değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarından sadece yaratıcılığın “yaratıcı fikirler geliştirme” alt boyutunda farklılaşma bulunmuştur. Erkeklerin yaratıcı fikirler geliştirme algısının kadınlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni erkeklerin küçük yaşlardan beri farklı iş ortamlarında rahatlıkla çalışma imkânı bulabilmesinden dolayı sorunlara farklı açılardan bakabilmesi olabilir.

Medeni durum değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarından sadece psikolojik güçlendirmenin “anlam” alt boyutunun farklılaştığı görülmüştür. Buna göre evliler işlerini bekârlardan daha anlamlı bulmaktadır.

Eğitim değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarının hiç birinde farklılık bulunmamıştır.

Deneyim değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarından sadece psikolojik güçlendirmenin “anlam” alt boyutunun farklılaştığı görülmüştür. Analiz sonucunda 1-5 yıldır çalışanların işlerini diğer çalışanlara oranla daha az anlamlı bulduğu ortaya çıkmıştır.

Statü değişkeni açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisi bir kez daha ortaya koyulmuştur. Personel güçlendirmenin türleri olan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin her birinin çalışanlar için büyük önemi olsa da psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanın yaratıcı çıktılar ortaya koyması daha muhtemeldir. Her şeyin hızla değiştiği ve eskidiği günümüz koşullarında güçlendirmenin hissedilmesi

Çalışanları yaratıcılığa teşvik edecek; bu da örgütlerin yarınlara bakabilmesini sağlayacaktır.

3.5. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Tüm çalışmaların olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Birincisi bu çalışmada önceden hazırlanmıŐ soru formuna bağlı kalarak sayısal değerlere ve genellemelere dayanan (nicel/kantitatif araştırma) araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla veriler bu çerçevede toplanarak analiz edilmiş olup araştırmada derinlemesine veri toplanmamıŐtır. Oysa konunun nitel (kalitatif) yöntemlerle incelenmesi konunun literatüre benzersiz bir katkı sunabilir.

İkincisi, araştırma yalnızca bankacılık sektöründe gerçekleŐtirilmiŐ olup banka çalıŐanlarından veri toplanmıŐtır. Gelecek çalışmaların farklı sektörlerde ve alanlarda yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2010 (25), 145-174.
- Amabile, T.M. (1996). "Creativity and Innovation in Organization" [Örgütlerde Yaratıcılık ve Yenilik]. *Harvard Business School*, January 5, 1-15.
- Amabile, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do" [Örgütlerde Yaratıcılığı Motive Etmek: Sevdiğin Şeyi Yapmak ve Yaptığın Şeyi Sevmek Hakkında]. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile T.M. (1998), "How to Kill Creativity" [Yaratıcılık Nasıl Ölüür]. *Harvard Business Review*, (September-October 1998), 77-87.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity" [Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Değerlendirilmesi]. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes" [Güçlendirme: İmparatorun Yeni Giysisi]. *Harvard Business Review*. May-June, 98-106.
- Armstrong, K.J., Laschinger, H. (2006), "Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture" [Yapısal Güçlendirme, Magnet Hastanesi Özellikleri ve Hasta Güvenliği Kültürü]. *Journal of Nursing Care Quality*, 21 (2), 124-132.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2011). "Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi". İsmail Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ss.5-33). İstanbul: Beta Yayınları.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" [Öz-Yeterlilik: Davranış Değişikliğine Yönelik Birleştirici Bir Teori]. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev.Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bentley, T. (2004). *Yaratıcılık (Creativity)*. (Çev.Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Berry, D., Cadwell, C., Fehrmann, J. (1994). *50 Activities for Empowerment* [Elektronik Sürüm]. Amherst(ABD): HRD Press.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Birch, P. & Clegg, B. (1997). *İş Hayatında Yaratıcılık*. (Çev.Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- Blanchard, K.H., Carlos, J.P., Randolp, A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results* [Elektronik Sürüm]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Cobb, A.T. (1984) "An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research" [Gücün Bir Epizodik Modeli: Teori ve Araştırmaya Yönelik Bir Birleştirme]. *Academy of Management Review*, 9 (3), 482-493.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" [Güçlendirme Süreci: Teori ve Uygulamanın Birleştirilmesi]. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cook, S. (1994), "The Cultural Implications of Empowerment" [Güçlendirmenin Kültürel Etkileri]. *Empowerment in Organizations*, 2 (1), 9-13.
- Coşkun, R. (2002). "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)". İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (Ed.). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (ss. 219-234). İstanbul: Beta Yayınları.

- Coşkun, M. (2009). “Personel Güçlendirme ve Takım Çalışması”. Erişim Tarihi: 17 Mart 2013, *HR Türkiye İnsan Kaynakları Bilgi Portalı*,
<http://www.hrturkiye.com/index.php/personel-guclendirme-ve-takim-calismasi/>.
- Çavuş, M.F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çingir, Ş. (2003). “Örgütlerde Personel Geliştirme”. Cevat Elma, Kamile Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. (ss. 85-199). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çolak, M. (2007), *Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”. Erişim Tarihi: 17 Mart 2013, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,
<http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>.
- Çuhadar, M.T. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.
- Dahl, R.A. (1957), “ The Concept of Power” [Güç Kavramı]. *Behavioral Science*, 2 (3), 201-215.
- Davis, G.A. (1999). “Barriers to Creativity and Creative Attitudes” [Elektronik Sürüm]. Mark A. Runco (Ed.) ve Steven R. Pritzler (Ed.). *Encyclopedia of Creativity*. (ss.165-175). USA: Academic Press.
- Doğan, S. (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., Gündüz, H. (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Erstad, M. (1997), “Empowerment and Organizational Change” [Örgütsel Değişim ve Güçlendirme]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- Eylon, D., Bamberger, P. (2000), “Empowerment Cognitions and Empowerment Acts” [Güçlendirme Farkındalığı ve Güçlendirme Davranışı]. *Group&Organization Management*, 25 (4), 354-372.
- Field, L., (1997). “Impediments to Empowerment and Learning within Organizations” [Örgütlerde Öğrenme ve Güçlendirmeye Yönelik Engeller]. *The Learning Organization*, 4 (4), 149-158.
- Forrester, R. (2000), “Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea” [Güçlendirme: Etkili Bir Fikir Yenilemek]. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80.
- Fragoso, H. (2000), “An Overview of Employee Empowerment: Do’s and Don’ts” [Personel Güçlendirmeye Genel Bir Bakış: Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler]. *Division of Business and Economics*.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, J.R. (1995), “Can Empowerment Work at SportsGear?” [Giysiler Çalışanları Güçlendirebilir Mi?]. *Harvard Business Review*, January-February.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., ve Purdy, K. (1975), “A New Strategy for Job Enrichment” [İş Zenginleştirmesine Yönelik Yeni Bir Strateji]. *California Management Review*, XVII (4), 57-71.

- Hammer, E.F. (1984). *Creativity, Talent and Personality*. Malabar,Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Heiman, G.W. (2011). *Basic Statistics for the Bahavioral Sciences* [Elektronik Sürüm]. Canada: Cengage Learning.
- Hinton, P.R., Brownlow, McMurray, I. and Cozens, B. (2004). *SPSS Explained* [Elektronik Sürüm]. Newyork: Routledge Inc.
- Huq, R. (2010). *Employee Empowerment: the rhetoric & the reality* [Elektronik Sürüm]. Axminster: Triarchy Press.
- Justice, I. (2010). *Epowerment: Achieving Empowerment in the E World* [Elektronik Sürüm]. United States of Amerika: iUniverse.
- Kaufman, J.C. (2009). *Creativity 101* [Elektronik Sürüm]. Newyork: Spring Publishing Company.
- Kerr, A.W., Hall, H.K., Kozub, S.A. (2002). *Doing Statistics with SPSS* [Elektronik Sürüm]. Great Britain: The Cromwell Press.
- Kırel, Ç.; Özkalp, E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kim, U. (2007). “Creating a World of Possibilities, Indigenous an Culturel Perspectives” [Elektronik Sürüm]. Al-Girl Tan (Ed.). (ss.Xi-XVi). *Creativity a Handbook for Teachers*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- 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.
- Leonard, D.A. ve Swap, W.C. (2005). *Kıvılcımlar Uçuşurken: Ekip Çalışmasının Başarı Kılavuzu*. (Çev.İbrahim Bingöl). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Li, I-C., Chen, Y-C., and Kuo, H-T. (2008), “The Relationship between Work Empowerment and Work Stress Perceived by Nurses at Long-Term Care Facilities in Taipei City” [Taipei Şehrinde Uzun Süreli Hasta Bakımına Yönelik Hemşirelerin Algıladıkları İş Stresi ve İş Güçlendirme Arasındaki İlişki]. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3050-3058.

- Mauzy, J., Harriman, R. (2003). *Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization* [Elektronik Sürüm]. Boston,Massachuset: Harvard Business School Publishing.
- Munoz-Doyague, M.F., Gonzalez-Alvarez, N.,and Neito, M. (2008), “An Examination of Individual Factors and Employees’ Creativity: The Case of Spain” [Çalışanların Yaratıcılığı ve Bireysel Faktörlere Yönelik Bir İnceleme: İspanya’nın Durumu]. *Creativity Research Journal*, 20 (1), 21-33.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nazari, M.Z. and Shahdadnejad, N. (2011), “Barriers to Creativity and Innovation in the Organization’s Management” [Örgütlerin Yönetiminde Yaratıcılık ve Yenilik Engelleri]. *Management and Economics*, 25, 256-260.
- O’Brien, J.L. (2010). *Structural Empowerment, Pshychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*. (Doktora Tezi). New Jersey: The State University of New Jersey.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996), “Employee Creativity: Personnal and Contextual Factors at Work” [Personel Güçlendirme: İş Yerinde Kişisel ve İçeriksel Faktörler]. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- 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.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özçer, S. (2002). “Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Yönetimi”. Erişim Tarihi: 20.04.2013, http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=42.
- Özgen, H., Türk, M. (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 75-86.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using the SPSS Program* [Elektronik Sürüm]. England: Open University Press.

- Pitts, D.W. (2005), "Leadership, Empowerment, and Public Organizations" [Liderlik, Güçlendirme ve Kamu Örgütleri]. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (1), 5-28.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997), "The Road The Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider" [Güçlendirmenin Yolu: Her Liderin Düşünmesi Gereken Yedi Soru]. *Organizational Dynamics*, Autumn, 37-49.
- Randeniya, R., Baggaley, N., ve Rahim, M.A. (1995), "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment" [Toplam Kalite Yönetimi: Güçlendirmeyi Ayırma İhtiyacı]. *Total Quality Management*, 6 (3), 215-220.
- Randolp, W.A. (2000), "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?" [Güçlendirmeyi Yeniden Düşünmek: Niçin Başarması Bu Kadar Zor?]. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.
- Randolp, W.A., Sashkin, M. (2002), "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" [Çokuluslu Ortamlarda Örgütsel Güçlendirme İşler Mi?]. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- Rawlinson, J.G. (1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası*. (Çev.Osman Değirmen). İstanbul: Rota Yayınları.
- Ripple, R.E. (1999). "Teaching Creativity" [Elektronik Sürüm]. Mark A. Runco (Ed.) ve Steven R. Pritzler (Ed.). *Encyclopedia of Creativity*. (ss.629-638). USA: Academic Press.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A.; Odendaal, A.; Roodt, G. (2009). *Organizational Behaviour in Southern Afrika* [Elektronik Sürüm]. Cape Town: Pearson Education Southern Afrika.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. (2002), "An Integrative Model Of The Empowerment Process" [Güçlendirme Sürecinin Birleştirici Bir Modeli]. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robinson, D., "Creativity-Yes You Do Have It". Erişim Tarihi: 27.04.2013, <http://www.psychology4all.com/Creativity-DianaRobinson.htm>.

- Rope, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice* [Elektronik Sürüm]. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Sarmiento, T.P., Laschinger, H.K.S., Iwasiw, C. (2004), "Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory" [Hemşire Eğitimcilerinin İş Yerlerinde Güçlendirilmesi, Tükenmişliği ve İş Doyumu: Kanter' in Teorisinin Testi]. *Journal of Advanced Nursing*, 46 (2), 134-143.
- Sato, Y., Kaufman, J.J. (2005). *Value Analysis Tear-Down: A New Process for Product Development and Innovation* [Elektronik Sürüm]. Newyork: Industrial Press Inc.
- Sawyer, R.K. (2003). "Emergence in Creativity and Development" [Elektronik Sürüm]. R. Keith Sawyer(Ed.), Vera John Steiner (Ed.), Seana Moran (Ed.), Robert J. Sternberg (Ed.), David Henry Feldman (Ed.), Jeanne Nakamura (Ed.), Mihaly Csikszentmihalyi (Ed.). *Creativity and Development*. (ss.12-60). Newyork: Oxford University Press.
- Shalley, C.E. (1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity" [Yaratıcılık ve Verimlilik Üzerinde Baskının, Değerleme Beklentisinin ve İş Ortamının Etkileri]. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 483-503.
- Silva, S. (2007). *Does Empowerment Motivate Employees in the Hospitality Industry (Sri-Lonka) to Increase Performance*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Norderstedt:University of Wales.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" [İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme: Boyutları Ölçümü ve Geçerliliği]. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment" [Psikolojik Güçlendirmenin Sosyal Yapısal Özellikleri]. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G.M. (2005). Empowerment at Work. *Working Paper Series*, Michigan Ross School of Business.

- Spreitzer, M.G., Kizilos, M.A., Nason, S.W. (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain" [İş Doyumu ve Baskı, Psikolojik Güçlendirme ve Etkililik Arasındaki İlişkinin Boyutsal Bir Analizi]. *Journal Management*, 23 (5), 679-704.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X. (2012). "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation" [Güçlendirme ve Yaratıcılık: Çapraz Düzeyli Bir Araştırma]. *The Leadership Quarterly*, 23, 55-65.
- Sundgren, M., and Styhre, A. (2003) "Creativity-A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development" [Yaratıcılık Başarımın Geçici Bir Anahtarı Mı? Yeni İlaç Geliştirmede Yaratıcılık]. *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), 145-161.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylor, L.D. (2008). *Creative Thinking and Worldviews in Romania*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Reno: University of Nevada.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" [Güçlendirmenin Kavramsal Bileşenleri: İçsel İş Doyumunun "Yorumlayıcı" Bir Modeli]. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tıwana, A. (2000). *Bilginin Yönetimi*. (Çev: Elif Özsayar, 2003). Dışbank Kitapları.
- Toktamışoğlu, M. (2002). *Kot Pantolonlu Yönetici*. İstanbul: MediCat Kitapları.
- Torrance, E.P. (1969), "Creativity. What Research Says to Teachers" [Yaratıcılık: Öğretmenlere Araştırmaları Söylenen Şey]. *National Education Association*, 28, 1-36.

- Tschohl, J. (2010). *Empowerment: A Way of Life* [Elektronik Sürüm]. Minneapolis: Best Seller Publishing.
- Unsworth, K. (2001). "Unpacking Creativity" [Yaratıcılığı Kabından Çıkarma]. *Academy of Management*, 1-23.
- Unsworth, K.L. (2005). "Creative Requirement: A Neglected Construct in the Study of Employee Creativity?" [Yaratıcılık İhtiyacı: Çalışan Yaratıcılığında İhmal Edilmiş Bir Yapı Mı?]. *Group and Organization Management*, 1-32.
- Velthouse, B.A. (1990). "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship". [Yaratıcılık ve Güçlendirme: Tamamlayıcı Bir İlişki]. *Review of Business*, 12 (2), 13-18.
- Weiss, D.H. (1993). *Problem Çözümünde Yaratıcılık*. (Çev.Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Webster, C. (2006). "An Empirical Analysis of the Relationships between the Interactive Use of Performances Measurement Systems, Creativity and Performance: the Intervening Role of Psychological Empowerment" [Performans Ölçüm Sistemleri, Yaratıcılık ve Performansın Etkileşimsel Kullanımı Arasında Görgül Bir Analiz: Psikolojik Güçlendirmenin Müdahaleci Rolü]. *Working Paper*, 1-33.
- Wilkinson, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice" [Güçlendirme: Teori ve Uygulama]. *Personnel Review*, 27 (1), 40-56.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity" [Örgütsel Yaratıcılığa Yönelik Bir Teori]. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- Wrong, D.H. (2009). *Power: Its Forms, Bases, and Uses* [Elektronik Sürüm]. New Jersey: Transaction Publishers.
- Yıldırım, E. (1998), "Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (4), 51-64.
- Yıldırım, R. (2003). *Yaratıcılık ve Yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yıldırım, H. (2011). "Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı". İsmail Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ss. 93-111). İstanbul: Beta Yayınları.

EK

EK.1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde** yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Anketin güvenilirliği ve geçerliliği siz sayın katılımcıların soruları titizlikle cevaplaması ve yanıtlanmamış soru bırakmamasıyla mümkün olacaktır. Anketteki bilgiler sadece bilimsel amaçlara yönelik kullanılacak, bütün anketler birlikte değerlendirilecek ve bilgiler kesinlikle üçüncü bir kişiye/kuruma aktarılmayacaktır.

Katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Gökhan KERSE

BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-) CİNSİYETİNİZ:

Erkek ()

Kadın ()

2-) YAŞINIZ:

<20 ()

20-29 ()

30-39 ()

40-49 ()

50> ()

3-) MEDENİ DURUMUNUZ: Evli ()

Bekar ()

4-) EĞİTİM DURUMUNUZ:

İlköğretim()

Lise()

Önlisans()

Lisans()

Lisansüstü()

5-) KAÇ YILDIR BU İŞİ YAPIYORSUNUZ?

<1()

1-5()

6-10()

11-15()

15>()

6-) POZİSYONUNUZ:

Gişe/Kredi/Operasyon vs. Bölüm Çalışanı()

Güvenlik Çalışanı()

Bölüm Şefi()

Yönetici()

İKİNCİ BÖLÜM: YAPISAL GÜÇLENDİRME

Yapısal Güçlendirmeye yönelik aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İşim oldukça zorlayıcı bir iştir.					
2- İşimle ilgili yeni bilgiler ve deneyimler kazanma imkanına sahibim.					
3- Kendi yeteneklerimin ve bilgilerimin tümünü yaptığım görevlerde kullanabiliyorum.					
4- İyi yaptığım görevlerle ilgili destekleyici spesifik (belirgin) bilgiler verilir.					
5- Geliştirebileceğim görevlerle ilgili spesifik (belirgin) yorum ve değerlendirmeler yapılır.					
6- İşimle ilgili yararlı ipuçları veya problem çözmeye yönelik tavsiyeler verilir.					
7- Çalıştığım kurumun merkezindeki mevcut durumla ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
8- Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin değerleriyle ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
9- Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin amaçlarıyla ilgili bilgilere erişebilirim.					
10- Evrak işlerine yönelik yeterli zamana sahibim.					
11- İşimi gereği gibi yerine getirmek için gerekli zamana sahibim.					
12- İşimde ihtiyacım olduğunda kolaylıkla yardım alabilirim.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Psikolojik Güçlendirmeye yönelik aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13- Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
14- İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
15- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
16- İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.					
17- İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.					
18- İşim için gerekli becerilere sahibim.					
19- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede özerkliğe(serbestiye) sahibim.					
20- İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
21- İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.					
22- Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.					
23- Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.					
24- Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BİREYSEL YARATICILIK

Bireysel Yaratıcılığa yönelik aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25- Meslektaşlarım ve iş arkadaşlarım arasında yeni bir fikri ve yöntemi deneme konusunda öncülürüm.					
26- Başkalarının çözmekte zorlandığı problemleri çözerim.					
27- Yeni fikirler araştırırım ve bu fikirleri uygulamak için ihtiyaç duyulan kaynakları elde ederim.					
28- Genellikle mevcut donanım ve yöntemleri kullanmak için yeni alanlar bulurum.					
29- Yeni fikirleri uygulamaya geçirmek için uygun plan ve programlar geliştiririm.					
30- Amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler öneririm.					
31- Daima yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ya da ürünlerle ilgili fikirler ortaya atarım.					
32- Kurumum için yararlı fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgiyi ve malzemeyi kullanırım.					
33- Orijinal ve bilhassa kurumum için yararlı olan fikirleri, yöntemleri, süreçleri ya da ürünleri geliştiririm.					
34- Geliştirdiğim fikirler kurumumda daima uygulanır.					
35- Ortaya koyduğum fikirler genellikle kurumsal başarı sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Gökhan
Soyadı	KERSE
Doğum Yeri	Denizli
Doğum Tarihi	28.11.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (2007-2011)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta	gokhankerse@hotmail.com
Tarih	Haziran 2013