T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

BETÜL AKAN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2017

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME

ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

Betül AKAN tarafından hazırlanan **"Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma"** Konulu **Doktora** Tez Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 22.-23 maddeleri uyarınca **24 Nisan 2017 Pazartesi** günü saat **13:30'da** yapılmış olup, tezin * Kabul Edilmesine ..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. İlknur KUMKALE	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Selahattin KANTEN	Kabuldur	
Yrd. Doç. Dr. Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10145986
Yazar Adı / Soyadı	BETÜL AKAN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 20756676144
Telefon	5072781068
E-Posta	betulbalkan05@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Effect of Personal Empowerment and Organizational Learning on Organizational Creativity: A Research on the Subject
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Doktora
Yılı	2017
Sayfa	316
Tez Danışmanları	PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR 32794109690
Dizin Terimleri	Örgütsel yaratıcılık=Organizational creativity ; Personel güçlendirme=Personnel empowerment
Önerilen Dizin Terimleri	Örgütsel öğrenme = Organizational learning Yapısal eşitlik modellemesi = Structural eqüation modeling Hizmet Sektörü =Service Sector İmalat Sektörü =Manufacturing Sector
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 26.04.2020 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

26.04.2017

İmza:.....

Tez Konusu: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma

Hazırlayan: Betül AKAN

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün başarısını büyük ölçüde etkilemekte ve işgörenlerin güçlendirilmesi için yapılan uygulamalar ve örgütsel öğrenme, örgütsel yaratıcılık kavramının ön şartı olarak görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; hizmet ve imalat örgütlerinde personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Trakya'da çalışan 902 hizmet ve imalat işgöreninin katılımıyla ve anket tekniği yoluyla toplanan veriler SPSS 20 ve AMOS 21 programlarında analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modeli, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına göre; personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek boyutunun, örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan analiz ve yorum ile öğrenme kültürü üzerinde ve örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca personel güçlendirmenin diğer alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun ise örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde ve örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan teşvik ve ödüllendirme ile bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek, yöneltme, teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan yenilik düşüncesi ve destek ile yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanmıştır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa olumlu etkileri bulunmaktadır ve bu durum örgütlerin başarısını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yaratıcılık, Hizmet Sektörü, İmalat Sektörü

Dissertation's Name: The Effect of Personal Empowerment and Organizational Learning on Organizational Creativity: A Research on the Subject
Prepared by: Betül AKAN

ABSTRACT

Human resources management practices greatly affect the success of organization and employee empowerment practices and organizational learning are accepted as a prerequisite for organizational creativity term. In this context, the purpose of this research has been determined as revealing the effect of personal empowerment and organizational learning on organizational creativity at service and manufacturing organizations. The data, collected through the participation of 902 service and manufacturing organizations employees in Thrace Region and survey techniques, were analyzed using SPSS 20 and AMOS 21. Data obtained from research has been evaluated by explanatory and confirmatory factor analysis, Structural Equation Modeling, Mann-Whitney U and Kruskal Wallis tests.

According to the structural equation modeling analysis results of the research; it has been found out that there is statistically significant relationship between support which is sub-dimension of personal empowerment and analysis and interpretation and learning culture which are sub-dimensions of organizational learning; also between support and knowledge sharing which is sub-dimension of organizational creativity. It has been found out that there is statistically significant relationship between self-confidence and ability and learning culture; and incentive and reward, knowledge sharing. At the same time it has been shown that there is statistically significant relationship between analysis and interpretation which is sub-dimension organizational learning and innovation idea and support, directing, incentive and reward which are sub-dimensions of organizational creativity. As a result, employee empowerment and organizational learning have a significant and positive impacts on the organizational creativity and this situtation affects success of organizations.

Keywords: Personal Empowerment, Organizational Learning, Organizational Creativity, Service Sector, Manufacturing Sector

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a, tez yazım aşamasında katkıları ve yönlendirmeleri için tez izleme komitesi üyeleri değerli hocalarım Doç. Dr. Adil OĞUZHAN ve Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora eğitimim boyunca her zaman bana destek olan ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a gönülden teşekkür ederim.

Çalışmam süresince benden yardımlarını esirgemeyen, beni destekleyen, sabırla dinleyen ve yol gösteren tüm hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma, öğrencilerime ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım. Tezime yönelik uygulamada bana yardımcı olan imalat ve hizmet sektörü çalışanlarına ayrıca işletmeler ile iletişim kurmamı sağlayan hocalarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan manevi desteğini esirgemeyen çalışma arkadaşım Öğr. Gör. Meryem İnci GÜLEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her anımda yanımda yer alarak destekleyen ve bugünlere gelmemde en büyük katkıya sahip olan sevgili annem Havva BALKAN ve sevgili babam Bekir BALKAN'a, her zaman yanımda olan sevgili kardeşim Makbule Begüm BALKAN'a, hoşgörüsü, anlayışı ve sonsuz desteği ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Aygün AKAN'a, sevgi ve sabır dolu yaklaşımlarıyla hayatıma kattıkları anlam için sonsuz teşekkür ederim.

Betül AKAN

Nisan 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **II**
ÖNSÖZ ..... **III**
İÇİNDEKİLER ..... **IV**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XIII**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **XIII**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı 3
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı 4
1.1.2. Personel Güçlendirmenin Kapsamı 5
1.2. Personel Güçlendirme Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler 6
1.3. Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi 6
1.3.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu 7
1.3.2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutu 8
1.3.2.1. Anlam 9
1.3.2.2. Yetkinlik 9
1.3.2.3. Otonomi 10
1.3.2.4. Etki 10
1.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları 10
1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi 12
1.4.2. Yenilik ve Girişimcilik 12
1.4.3. Bilgiye Erişebilirlik ve Bilginin Paylaşılması 13
1.4.4. Sorumluluk ve Yükümlülük 14
1.4.5. Ortak Hedeflere Yöneltme 14

1.4.6. Yeterlilik ve Hedefleri Geliştirme 15
1.4.7. Eğitim ve Geliştirme 15
1.4.8. Açık Bir İletişim Ortamı 16
1.4.9. Çalışma Ortamında Esneklik ve Özgürlük 17
1.4.10. İşgörenlere Güven Öğretme ve Onlara Güven Aşılama 17
1.4.11. Takım Çalışması 19
1.4.12. Geri Besleme 21
1.5. Personel Güçlendirmenin Aktörleri. 21
1.5.1. Personel Güçlendirme ve Organizasyon 21
1.5.2. Personel Güçlendirme ve İşgörenler 24
1.5.3. Personel Güçlendirme ve Yöneticiler 25
1.6. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi…… 26
1.6.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme 26
1.6.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme 27
1.6.3. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme 28
1.6.4 Motivasyon ve Personel Güçlendirme 28
1.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Sakıncaları……..... 30
1.7.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları 30
1.7.2. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti 31
1.8. Personel Güçlendirme İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar 31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı ve Kapsamı 38
2.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı 39
2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Kapsamı 41
2.2. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler 41
2.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri... 44
2.3.1. Bireysel Düzeyi 45

2.3.2. Takım/Grup Düzeyi 45
2.3.3. Örgüt Düzeyi..... 45
2.4. Örgütsel Öğrenme Türleri……..... 46
2.4.1. Tek Etaplı (Döngülü) Öğrenme 46
2.4.2. Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme 47
2.4.3. Üç Etaplı (Döngülü) Öğrenme/Öğrenmeyi Öğrenme..... 48
2.5. Örgütsel Öğrenme Düzeyi Yaklaşımları…….. 52
2.5.1. Argyris ve Schön'ün Tek ve Çift Etaplı Öğrenme Düzeyleri..... 52
2.5.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri..... 53
2.5.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri..... 54
2.6. Örgütsel Öğrenme Süreci ve Süreç İle İlgili Kavramlar…. 56
2.6.1. Bilgi Kavramı ve Örgütsel Bilgi 57
2.6.2. Bilgi İle İlgili Kavramlar ve Bilgi Yönetimi 59
2.6.3. Örgütsel Öğrenme Süreci..... 62
2.7. Öğrenen Örgüt Kavramının Tanımı ve Özellikleri…….. 64
2.7.1. Öğrenen Örgütün Tanımı..... 64
2.7.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri..... 65
2.7.2.1. Paylaşılmış Vizyon Oluşturma..... 66
2.7.2.2. Kişisel Yetkinlik 66
2.7.2.3. Zihinsel Modellerin Geliştirilmesi 67
2.7.2.4. Sistem Düşüncesi 67
2.7.2.5. Takım Halinde Öğrenme..... 67
2.8. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Karşılaştırması……. 68
2.9. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar 70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

3.1. Örgütsel Yaratıcılık KavramınınTanımı ve Kapsamı 76
3.1.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı..... 78

3.1.2. Örgütsel Yaratıcılığın Kapsamı 80
3.2. Örgütlerde Yaratıcılık Kavramının Aşamaları ve Nitelikleri..... 81
3.2.1. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları..... 83
3.2.2. Yaratıcılık Teknikleri..... 84
3.2.2.1. Beyin Fırtınası Yöntemi..... 85
3.2.2.2 Ters Beyin Fırtınası Yöntemi..... 85
3.2.2.3. Düşünce/Zihin Haritaları Yöntemi..... 86
3.2.2.4. Gordon Yöntemi 87
3.2.2.5. Matris (Tablolama) Yöntemi..... 87
3.2.2.6. Yatay Düşünme Tekniği 87
3.2.2.7. Varsayımları Sorgulama Tekniği 88
3.2.2.8. Odak Grup Görüşmeleri Tekniği 88
3.2.2.9. Kontrol Listesi Tekniği 89
3.2.3. Yaratıcılığın Nitelikleri..... 89
3.3. Yaratıcılığın Öncülleri 91
3.3.1. Bireysel Yaratıcılık..... 91
3.3.2. Örgütsel Yaratıcılık..... 93
3.4. Yaratıcılığın Önündeki Engeller 97
3.4.1. Bireysel Engeller..... 98
3.4.2. Örgütsel ve Yönetsel Engeller 100
3.5. Yaratıcılığın Gelişim Süreci..... 101
3.6. Yaratıcılığın Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları. 103
3.7. Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar 105
3.8. Personel Güçlendirme, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yaratıcılık Kavramları Arasındaki İlişki.. 111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

4.1. Araştırma Amacı 115
4.2. Araştırma Önemi 117
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi… 117
4.4. Araştırma Sınırlılıkları 120
4.5. Araştırma Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler 120
4.6. Araştırmanın Ön Uygulaması 122
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması 124
4.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler…..... 125
4.9. Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması 132
4.9.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı 132
4.9.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri 137
4.9.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri ve Açıklayıcı Faktör Analizleri..... 146
4.9.3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi..... 149
4.9.3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi..... 151
4.9.3.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 154
4.9.4. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Uygulaması..... 159
4.9.5. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 159
4.9.5.1. Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 163
4.9.5.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 164
4.9.5.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 166
4.10. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Varsayımları..... 169
4.10.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları 170

4.10.2. Ölçme Modeline İlişkin Değerler 181
4.10.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi..... 183
4.11. Ölçeklere İlişkin İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi……..... 196
4.11.1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi..... 198
4.11.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi..... 207
4.11.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi..... 216

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 231
KAYNAKÇA 255
EKLER..... 290
EK-1 ANKET FORMU 290
EK-2 PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEK İZİN MAİLİ..... 297
EK-3 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEK İZİN MAİLİ..... 298
EK-4 ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEK İZİN MAİLİ 299

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Güçlendirme Kavramına Ait Önemli Ayrımlar 8
Tablo 1.2: Personeli Güçlendirilmiş Örgüt İle Geleneksek Örgütün Karşılaştırılması 23
Tablo 1.3: Güçlendirilmiş Örgütlerde Yönetsel Rolün Değişimi 26
Tablo 2.1: Örgütsel Öğrenme Biçimleri..... 42
Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri 44
Tablo 2.3: Düşük Düzeyli ve Yüksek Düzeyli Öğrenmenin Karşılaştırılması 54
Tablo 2.4: Literatürde Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları Tanımlamaları 60
Tablo 2.5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar..... 69
Tablo 3.1: Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar 97
Tablo 4.1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Hizmet Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 123
Tablo 4.2: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının İmalat Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 123
Tablo 4.3: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Hizmet ve İmalat Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 124
Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler..... 132
Tablo 4.5: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler..... 137
Tablo 4.6: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler..... 139
Tablo 4.7: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler..... 142
Tablo 4.8: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü Değerleri ... 148
Tablo 4.9: Personel Güçlendirme Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi..... 149
Tablo 4.10: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 150
Tablo 4.11: Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi..... 152
Tablo 4.12: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 152

Tablo 4.13: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi 155
Tablo 4.14: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .. 156
Tablo 4.15: Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları 159
Tablo 4.16: Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri 164
Tablo 4.17: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri 166
Tablo 4.18: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri 168
Tablo 4.19: Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarına İlişkin Değerler 171
Tablo 4.20: Çok Değişkenli Normallik Tablosu 176
Tablo 4.21: Faktör Korelasyonlarına İlişkin Sonuçlar 179
Tablo 4.22: Ölçme Modeline İlişkin Değerlerin Sonuçları 182
Tablo 4.23: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 185
Tablo 4.24: Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 187
Tablo 4.25: Yapısal Modele İlişkin Test Sonuçları ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri 188
Tablo 4.26: Araştırma Modeli YEM Sonuçları 192
Tablo 4.27: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Dolaylı Etkileri 193
Tablo 4.28: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri 194
Tablo 4.29: Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri 194
Tablo 4.30: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar 195
Tablo 4.31: Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 197
Tablo 4.32: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları 198
Tablo 4.33: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları 201
Tablo 4.34: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 203

Tablo 4.35: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları 207
Tablo 4.36: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları 210
Tablo 4.37: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 212
Tablo 4.38: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları 216
Tablo 4.39: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları 221
Tablo 4.40: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 224

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüt İçi Güven Modeli 18
Şekil 1.2: Örgüt İçinde Takım Gücü Çemberi 20
Şekil 1.3: Güçlendirme ve Örgütsel Değişim 22
Şekil 1.4: Motivasyonun Temel Süreci 29
Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları 40
Şekil 2.2: Değişim ve Öğrenme 43
Şekil 2.3: Tek Etaplı (Döngülü) Öğrenme 46
Şekil 2.4: Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme 47
Şekil 2.5: Örgütlerde Bilinçli Öğrenme Modeli 50
Şekil 2.6: Örgütlerde Öğrenme Engel Modelinden Bilinçli Öğrenme Modeline Geçiş 51
Şekil 2.7: Örgütsel Bilginin Gelişim Döngüsü 58
Şekil 3.1: Yaratıcılık Bileşen Modeli 93
Şekil 3.2: Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Besleyen Durumlar 95
Şekil 3.3: Örgütlerde Birey ve Grup Açısından Yaratıcılık: Etkileri ve Çıktıları ... 104
Şekil 4.1: Araştırma Modeli 126
Şekil 4.2: Yol Analizinde Kullanılan Temel Semboller ve Anlamları 162
Şekil 4.3: Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı ... 163
Şekil 4.4: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 165
Şekil 4.5: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 167
Şekil 4.6: Araştırma Modelinin AMOS'da Görünümü 184
Şekil 4.7: Yapısal Eşitlik Modeli 186

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Kısaltmanın Anlamı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANLZ_YOR	Analiz ve Yorum Boyutu
AY	Analiz ve Yorum
BIL_PAY	Bilgi Paylaşımı
BP	Bilgi Paylaşımı
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
D	Destek
DEST	Destek Boyutu
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
CMIN	Ki-Kare
CMIN/DF	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
OB	Özgüven ve Beceri
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OGR_KULT	Öğrenme Kültürü Boyutu
OK	Öğrenme Kültürü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OZG_BEC	Özgüven ve Beceri Boyutu
RMR	Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalamasının Karekökü
Sd.	Serbestlik derecesi
SPSS	Statistical Package fort he Social Sciences
TES_OD	Teşvik ve Ödüllendirme Boyutu
TO	Teşvik ve Ödüllendirme
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Y	Yöneltme
YDD	Yenilik Düşüncesi ve Destek
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YEN_DUSDEST	Yenilik Düşüncesi ve Destek Boyutu
YON	Yöneltme Boyutu

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabetin sürekli olarak artması, piyasa koşullarının değişmesi, bilim ve teknolojinin ilerlemesi, eğitim seviyesinin artması gibi unsurlar örgütlerde yeni yönetim anlayışlarının ve yönetimde yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri dikkate almayan örgütler, değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı iş dünyasında, piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Bu durum hem hizmet hem de imalat sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler açısından geçerlilik göstermektedir. Bunun nedeni ise bu sektörlerin işlerinin büyük bir bölümünün insan faktörüne dayanıyor olmasıdır.

Günümüz bilgi toplumunda en önemli girdiler insan faktörü ve bilginin niteliğinde meydana gelen değişim olarak ifade edilmektedir. Bilgi kavramı, hem kişisel bir kaynak hem de iktisadi bir kaynak olarak görülmektedir. Ancak günümüz dünyasında yeralan bilgi toplumunda bilgi kavramı anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir. Yani doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi geleneksel üretim faktörleri ortadan kalkmamakta fakat ikinci plana düşmektedir. Söz konusu geleneksel üretim faktörleri bilgi sayesinde elde edilebilen kaynaklar olup bilginin niteliği de önem arz etmektedir. Kısacası, sosyal ve ekonomik açıdan olumlu sonuçlar yaratabilecek bilgi önem kazanmaktadır.

Bilgi kavramının oluşumuna katkı sağlayacak ve bilgiyi kullanacak olan insandır. İnsan faktörü bilgi toplumunda diğer önemli girdi olmaktadır. Burada, düşünsel anlamda emek faktörünün gelişimi, insana yapılacak yatırımlar ön plana çıkmaktadır. Bilgi toplumu işgörenleri daha yaratıcı düşünme becerilerine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık, yeni bir sonuca yol açan insani bir işlev olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yaratıcılık önce bireysel anlamda başlamakta olup daha sonra örgütün işgörenlerine uygun çalışma ortamı hazırlaması ve onları desteklemesiyle örgütsel yaratıcılığa dönüşmektedir.

Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin/fikrin uygulanmasıdır. Yaratıcı düşünce; bilgi çağında, bilgi üretme ortamında yaşam bulması ve geliştirilmesi gereken bir olgu olarak ifade

edilebilir. Bu nedenle örgütlerde yaratıcılığı artırmak için uygun öğrenme ortamları oluşturulmalı ve işgörenlerin güçlendirilmesi esas alınmalıdır.

Öğrenmeyi ve işgöreni işin sahibi yapmayı yani güçlendirmeyi prensip edinmiş örgütlerde üst düzey çalışanlar yani yöneticiler, işgörenlerin yaptıkları her işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştirebileceklerine ayırabileceklerdir. İşgörenlerin de bu uygulamalar neticesinde destek algıları ve özgüvenleri artabilecek böylece daha etkin bir öğrenme ortamı oluşacaktır. Tüm bunların sonucunda ise yaratıcı ve yenilikçi düşünceler ortaya çıkabilecek, örgütte bilgi paylaşımı artabilecek ve işgörenler bireysel yaratıcılıklarını daha çok ön plana çıkarabileceklerdir. Böylece örgütsel anlamda da yaratıcılık ortamı oluşabilecektir. Bu bağlamda günümüzde personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları arasındaki ilişkiler stratejik etkinliği belirleyen kritik etmenler olarak büyük önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları günümüzde insan faktörünü daha iyi değerlendirmek ve uygun şekilde yönetmek ve yönlendirmek adına imalat ve hizmet örgütlerinde araştırılması gereken en önemli konuların başında gelmektedir. Bu çalışmanın birinci bölümünde personel güçlendirme kavramından ve literatürde bu kavramla ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilecektir. İkinci bölümde örgütsel öğrenme üçüncü bölümde ise örgütsel yaratıcılık kavramına değinilecektir. Son bölümde ise personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütsel yaratıcılık kavramı üzerindeki etkileri Trakya'da faaliyet gösteren farklı sektörlerde yer alan örgütlerde çalışan işgörenlerin kıyaslanması açısından da ele alınacak, yapılacak anket çalışması ile konunun ampirik boyutu incelenecek ve araştırmanın sonuçları tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından biri olan personel güçlendirme kavramı örgütlerin başarısını yakından etkilemektedir. Birinci bölümde personel güçlendirme kavramının tanımı, kapsamı, personel güçlendirme kavramını ortaya çıkaran nedenler, bu kavramın temel unsurları ve başka kavramlarla olan ilişkileri ve son olarak ise personel güçlendirmenin yararları ve zararları incelenecektir. Ayrıca personel güçlendirmenin literatürdeki yerine değinilecektir.

1.1.Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Uluslararası rekabet, globalleşme, müşteri beklentilerindeki değişim ve tüketicinin bilinçlenmesi gibi gelişmeler, örgütler için insan kaynaklarının önemini daha da artırmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı elde edebilmek için personel güçlendirme ile işgörenlerin örgüt içi yaratıcılık ve girişimciliğinden yarar sağlamaya çalışmaktadırlar. İşgörenlerin güçlendirilmesi ile problemlere hızlı bir biçimde cevap verilebilmesi, problemi ortaya çıkarabilecek etkenlerin önceden kontrol altına alınması ve bunun sonucunda rekabetin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda personel güçlendirme, örgüt uygulamaları ve modern yönetim arasında giderek önemi artan kavramlardan biri olarak sayılmaktadır (Akçakaya, 2010: 146-147).

Son dönemlerde güçlendirme kavramına yönelik bir ilgi artışı söz konusudur. Bu durumun en önemli sebebi ise örgütlerin müşteri memnuniyeti elde etmek ve rekabet avantajı kazanmak istemeleridir. Müşterinin memnuniyetini sağlayabilmek için işgörenlerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle güçlendirme kavramı gerek imalat gerek hizmet işletmelerinde olsun işgörenler ve işverenler açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu bölümde, günümüzde önemi giderek artan tekniklerden biri olan personel güçlendirme (empowerment) kavramının tanımı ele alınacak ve işletmelerde uygulanan personel güçlendirme metotlarına değinilecektir. Daha sonra ise konu ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir.

1.1.1.Personel Güçlendirmenin Tanımı

Bowen ve Lawler (1992) güçlendirmeyi; "işgörenlere karar verme olanağının sağlanması" şeklinde ifade ederken, Pastor (1996) ise personel güçlendirmeyi "işgörenlerin kendi faaliyetlerinde sorumluluk almaları" biçiminde tanımlamaktadır. Zemke ve Schaff'a (1989) göre, işgörenlerin güçlendirilmesinde, müşteriler ile direkt iletişim kuran işgörenlere özgürlük verilmesi, yenilik ve yaratıcılık uygulama konusunda da işgörenlerin cesaretlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ripley (1992) ise işgören güçlendirmesinin, bir felsefe, bir kavram ve bir dizi örgütsel program ve davranış olduğuna dair tanımlamalar yapmıştır (Gürbüz vd., 2013: 792).

Literatürde yer alan farklı personel güçlendirme tanımları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Karakaş, 2014: 82):

- Bilginin, enformasyonun ve gücün astlarla paylaşılması olarak ifade edilmektedir.

- Karar verme gücüne sahip olmayanları da içine alacak biçimde, karar verme gücünün, tekrardan dağıtılması olarak tanımlanmaktadır.

- İşgörenlere hayati kararlar alabilmeleri için yetki verilmesi ve bu hayati kararların neticelerinin sorumluluğunu alma ve bunu taşıyabilme bilincine sahip kılınması olarak tanımlanmaktadır.

- İşgörenlere yaptıkları işle alakalı kararları almalarını sağlayacak olanakların verilmesi ya da kendi eylemlerinin sorumluluğunu alabilecekleri bir çalışma ortamının sunulması şeklinde ifade edilmektedir.

- Örgüt yöneticilerinin işgörenlere kontrol, sorumluluk güç ve yetki vermesi olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme kavramına dair şimdiye dek yapılan tanımlamalar, bazı yönlerden aynı olsa da henüz bu kavramın tanımı üzerinde tam olarak ortak bir görüş birliğine varılamamıştır. Bununla beraber, personel güçlendirme kavramının hangi açıdan ele alınması gerektiğine istinaden kolaylık sağlayabilecek iki ana yaklaşım

üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımlardan birincisi, genel bir biçimde üst yönetimin personeli güçlendirmedeki rolünü kapsayan davranışsal diğer adı ile ilişkisel boyut yaklaşımdır. İkincisi ise, psikolojik diğer adı ile bilişsel boyut yaklaşımı olup, işgörenlerin kendileri için hazırlanmış olan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye yönelik davranışlarını ne şekilde algıladıkları konusunu içermektedir (Pelit, 2011: 211).

Güçlendirme kavramı, hem örgüte hem de işgörene pek çok fayda sağlamaktadır. Kendisini güvende hisseden, kendine güvenen işgören örgüte daha da faydalı olabilecektir. Vazife, sorumluluk ve yetki aynı işgörende olduğunda, birey kendisini geliştirecek, yetenekleri ve yaratıcılığı artacak, kontrol mekanizmasına dahi ihtiyaç duymadan kendi kendini kontrol edebilecektir. Bunun sonucunda hem işgören hem de işveren kazanmış olacaktır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise; kararlar daha hızlı bir biçimde verilecek, iş yapmada esneklik sağlanacak, iç ve dış müşteri tatmini gerçekleşecek, rekabet artış gösterecek, alternatif mal ve çalışma olanakları meydana gelecektir. Sonuç olarak ise, güçlendirilmiş işgörenlerle çalışan örgütler daha kazançlı çıkacaklardır (Çuhadar, 2005: 20-21). Personel güçlendirme kavramının kapsamı aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.2.Personel Güçlendirmenin Kapsamı

Personel güçlendirme, işgörenin bilgi, yetenek, yetki ve daha önceden belirlenmiş sınırlar içinde, karar verme isteğinin olması olup işgören katılımının daha ileri bir biçimi olarak ifade edilmektedir. İşgören, hareketlerinin sonuçları ve örgütün başarısı için yaptığı katkılarla ilgili olarak sorumluluk almaktadır. Güçlendirmenin olduğu bir örgütte işgörenler; müşteri tatmini, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve değeri, çevre korunması, iş sonuçları, süreç, ürün ve kişilerin sürekli gelişimi gibi ihtiyaçlara cevap verebilmek için harekete geçmektedirler. Personel güçlendirmenin kapsadığı kavramlar ile ilgili denklem aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Çetin, 2010: 115).

Personeli Güçlendirme= Aynı Sıraya Koyma* x *Yetki* x *Yeterlilik* x *Adama

Personel güçlendirme kavramı denklemde de görüldüğü gibi işgörenin işe katılımından daha fazlasını ifade etmektedir. Ayrıca personel güçlendirme kavramı literatürde yetkilendirme kavramı olarakta adlandırılmaktadır. Güçlendirme kavramı yetki devri kavramı ile benzese de aslında bu iki kavram arasında önemli ayrımlar söz konusudur. Bu bağlamda personel güçlendirme konusu literatürde yer alan araştırmalar dikkate alınarak incelenmiş ve personel güçlendirme kavramının yönetim alanında yer alan farklı değişkenlerle ilişkisi de değerlendirilerek, detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.Personel Güçlendirme Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler

Personel güçlendirme kavramı, global değişimin ve buna bağlı olarak artan rekabetin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Coleman (1996), personel güçlendirme ihtiyacını pek çok faktöre bağlamaktadır. Global yarış, müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma, esnek ve hızlı olma gereksinimi, işgörenlerin seviyelerini arttırma gereksinimi bu faktörleden bazılarıdır. Ayrıca bunların yanında risk almak ve yaratıcılık için teşvik edilmek, üstlerin otoritelerini destekleyici şekilde delege etmeleri, iletişimin ve kurumsal açıdan güvenin daha da önemli hale gelmesi güçlendirme anlayışının ortaya çıkmasını sağlayan faktörler olarak sıralanmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230). Personel güçlendirme kavramı kavramsal boyutta aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

1.3.Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi

Personel güçlendirme kavramsal boyutta incelendiğinde iki temel yaklaşımın (boyutun) ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki davranışsal yaklaşım, ikincisi ise psikolojik yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım iki konu içermektedir. Bu konulardan ilki, tepe yönetimin vazifelerinin belirlenmesi, ikincisi ise güçlendirmeyi engelleyen faktörlerin ortaya konulmasıdır. Davranışsal boyut, güçlendirmenin

hiyerarşik olarak (üstten-asta doğru-dikey iletişim) işgörenlere iletilmesi konusunu açıklamaktadır. Psikolojik boyut ise; işletmelerde üst yönetimin yaptığı uygulamaları işgörenlerin ne şekilde ve nasıl algıladığı temeline dayanmaktadır (Gürbüz vd., 2015: 2).

Bilişsel yaklaşım olarakta adlandırılan psikolojik yaklaşım kendi içinde 4 farklı boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; anlam, yetkinlik, otonomi (seçim) ve etki başlıkları altında tanımlanmaktadır. Personel güçlendirme kavramı davranışsal ve psikolojik boyutta aşağıdaki gibi incelenmektedir.

1.3.1.Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu

Güçlendirme, işgörenlerden ne istenildiğini söylemek, istenileni yapabilmeleri için ihtiyaçları olan araç ve gereçleri sağlamak ve işgörenlere kendi uygulamalarını hayata geçirme olanağı vermektir. Güçlendirme, demokratik ilişki tarzının uzantısı olup, liderlik özelliğine sahip bir yönetici için en önemli yetkinliklerden biridir. Başarılı bir yekilendirme için yönetici veya liderlere yol gösterebilecek bazı adımlar mevcuttur. Bunlar; örgütün geleceği için paylaşılan bir vizyona sahip olmak, işgörenlere eğitim olanağı sağlamak, güçlendirmeyi zorlaştıran her türlü engeli ortadan kaldırmak, yetkilendirme süreci başladıktan sonra ilerlemeleri takip etmek ve sonuçları değerlendirmek son olarak ise ileriyi görebilmek ve önlemler almak şeklinde sıralanmaktadır (Baltaş, 2015: 163-164). Güçlendirme (Yetkilendirme) kavramına ait önemli ayrımlar Tablo 1.1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1.1: Güçlendirme Kavramına Ait Önemli Ayrımlar

Güçlendirme (Yetkilendirme)	
Nedir?	**Ne değildir?**
Açık bir vizyon, davranışlara yönelik olarak rehberlik etme ve açık bir biçimde belirlenmiş sınırlar.	Tüm işgörenlerin özgür bir şekilde hareket edebileceği, istediklerini yapabilecekleri ve kendi sınırlarını kendilerinin belirleyebilecekleri bir yer.
Tüm karar ve davranışlara işgörenlerin hepsinin ileri düzeyde katılması ve bu işgörenlerin desteklerinin alınmasıyla ortaya çıkan bir uzlaşma.	Her türlü kararda ve davranışta işgörenlerin oy verdikleri demokratik işleyiş.
Performansa ve neticelere önem ve değer verilen bir yer.	Neticelerin önemsenmediği, işgörenlerin iyiliği için performans problemlerinin arka plana atıldığı bir yer.
Görevi etkin bir şekilde yapmak için ihtiyaç duyulan eğitim, maddiyat ve zaman konusunda belirginlik. Birlikte hareket etmek, yaratıcı bir şekilde problemleri çözmek.	Gerekli araç ve gereç, yönlendirme olmaksızın görevlerin yapılması için işgörenlerin özgür bırakılması.
İşgörenlerin başarılı olmaları için, tüm işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, netice ne olursa olsun işgörenlerin davranışlarının sahiplenilmesi.	İşler istenildiği gibi olmadığında suçlama ya da savunmaya geçme; üzerine sorumluluk almadan, karar verme özgürlüğüne sahip olma düşüncesi.

Kaynak: BALTAŞ, A. (2015): *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, 14. Basım, İstanbul, s.166.

1.3.2.Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutu

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo (1988)'nun araştırmalarından yola çıkılarak, personel güçlendirme kavramı "*bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört algısal boyuttan oluşan içsel görev motivasyonu*" olarak tanımlanırken; Spreitzer (1995)'da benzer olarak güçlendirme kavramını "*anlam, yetkinlik, otonomi (seçim) ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan*

motivasyonel bir yapı" şeklinde ifade etmektedir. Bu ifadelerde yer alan dört boyutu pek çok araştırmacı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Çöl, 2008: 37).

1.3.2.1.Anlam

Anlam işgörenin değerleri, davranışları ve inançları ile üstlenilen işin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Üstlenilmiş olan görevin gerekleri ile işgörenin davranışları, değerleri ve inançları arasındaki uyum ne kadar artarsa, üstlenilen görevin işgören açısından ifade ettiği mana da o denli artmaktadır (Çöl, 2008: 37).

Başka bir deyişle, anlamlılık boyutu, işgörenlerin inançları ve değerleri ile yaptıkları görevlerde kendilerinden istenen iş amaçlarının tutarlı olmasını ifade etmektedir. Ayrıca bu boyut işgörenlerin yaptıkları işlerin kendileri açısından bir değer taşıması anlamına gelmektedir (Giderler, 2015: 66).

1.3.2.2.Yetkinlik

Yetkinlik kavramı bireyin, kendi becerilerine ve yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Bu kavram çaba-performans beklentisi veya kişisel ustalık ile eş anlam taşımaktadır (Çöl, 2008: 37).

Yetkinlik kavramı ile ilgili yargılar, bireyin çevresel ve davranışsal seçimlerini etkilemektedir. Bireyler, yetenekleri konusunda emin ise bunları gerektiren etkinliklere rahat bir şekilde girebilmekte; aksine emin değillerse, bu faaliyetlerden rnümkün olduğunca kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan, bireyin kişisel yetkinliği, geçmişte edinmiş olduğu deneyimlerinden de etkilenmektedir. Birey geçmişte başarılı olduğu bir görev ile karşılaştığında yetkinlik algılaması güçlü olacak ve bu durum bireyin kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Birey başarısız olduğu bir durum ile karşılaştığında ise yetkinlik algısı düşük olacak ve seçimlerinde kendini kısıtlayarak, potansiyelini açığa çıkarma konusunda kendini engelleyecektir (Bolat, 2003: 204) .

1.3.2.3.Otonomi

Otonomi diğer bir ifadeyle seçim, hür irade anlamlarına gelmektedir. Bu kavram güçlendirme açısından değerlendirildiğinde, işgörenin üstlendiği görev ya da yaptığı işler ile ilgili faaliyetleri düzenleme ya da başlatma konusunda bağımsız olarak karar verebilme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Bolat, 2003:204). Otonomi boyutu kısaca, iş davranışlarını başlatabilme ve sürdürebilme yetkisi olarak tanımlanmaktadır (Sun vd., 2012: 56).

1.3.2.4.Etki

Psikolojik bir durum olarak, psikolojik güçlendirme birey seviyesinde bir değişken olarak ele alınmıştır. Etki boyutu da, örneğin, iş sonuçlarının yarattığı etki şeklinde ifade edilmektedir (Sun vd., 2012: 56).

Psikolojik güçlendirme boyutlarından bir tanesi, diğerinin öncülü veya neticesi olmayıp, güçlendirmenin değişik taraflarını temsil eden bileşenleridir. Bu boyutlardan herhangi birinin eksik olması, algılanan güçlülük duygusunu tam anlamıyla ortadan kaldırmamakta ancak derecesini azaltmaktadır. Bu sebeple bu boyutlar güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "*yeterli algısal set ve hemen hemen tam*" şeklinde ifade edilmektedir (Çöl, 2008: 38).

1.4.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirme kavramının pekçok tanımı mevcut olup, bu tanımlardan biri de bireyi işin sahibi haline getirmek şeklindedir. Bu doğrultuda işgörenlerin örgüt amaçlarına motive edilmeleri sağlanmaktadır. İşgörenlere gerekli eğitimler verildikten sonra hem bireyin hem de örgütün gelişeceği varsayılmaktadır (Kıngır, 2006: 209-213).

İşgören güçlendirmesinde birden çok koşul bulunmaktadır. Bu koşullardan bazıları; katılım ve karar verme yetkisi, inovasyon, bilgiye ulaşılabilir olunması ve ulaşılabilen bu bilgilerin paylaşılabilinmesi, sorumluluk alma, ortak amaçlara

yöneltme, işgörenleri diğer bireylerin karşısında övme, işgörenlere güvenin öğretilmesi ve güvenin aşılanması, yeterliliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi, iyi bir iletişimin sağlanması, performanslarla alakalı geribildirimde bulunma, iş ortamında esneklik sağlama, kaynaklara ulaşılabilirlik ve ekip çalışması şeklinde sıralanmaktadır (Doğan, 2006: 168).

İşgörenlerin güçlendirilmesi ve sistemin etkin bir biçimde işleyebilmesi için örgütlerde bazı ana şartların yerine getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Giderler, 2015: 65);

-İşgörenlerin yürütülen işlerin iyileştirilmesi açısından istekli olmaları,

-İşgörenlerin yetki kullanabilmeleri için bürokratik yapının iyileştirilmesi,

-Yenilikçiliğin desteklenmesi, yeni ortaya çıkan fikirlerin uygulamaya konulmasına olanak verilmesi ve örgüt içinde esnekliğin sağlanması,

-İşgörenlerin karar alma yetkilerinin uygulamaya konulabilmesi için bilgi kaynaklarına erişme imkanına kavuşturulması,

-Örgütte etkin iletişim alanının oluşturulması ve bilgi paylaşımı ortamının sağlanması,

-İşgörenlerin aldıkları ve uyguladıkları kararların neticelerinden sorumlu tutulmaları,

-İşgörenlere performansları ile alaklı olarak geribildirimde bulunulması,

-İşgörenlere güvenin aşılanması ve işgörenlerin yeteneklerinin ve becerilerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

İşgören güçlendirmesi ile ilgili ana unsurlar; karar verme ve katılım yetkisi, yenilik ve girişimcilik, bilgiye erişebilirlik ve bilginin paylaşılması, sorumluluk, ortak amaçlara yöneltme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, etkin iletişim ortamı, çalışma ortamında esneklik ve özgürlük, işgörenlere güven öğretme ve onlara güveni aşılama, takım çalışması ve son olarak geri besleme şeklinde aşağıda ayrı başlıklar halinde detaylı olarak verilmiştir.

1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Örgütlerde güçlendirmenin temel unsurlarından ilki katılım ve karar verme yetkisidir. Örgütte kalite kontrol çemberi faaliyetlerini harekete geçiren fikirlerden biri "insana saygı duyulan bir örgüt" yaratmaktır. Bu nedenle üst düzey ve orta düzey yöneticiler gerekli olan yetkiyi verecek kadar cesaretli olmalıdırlar. Bireye saygının bütünüyle gerçekleştiği bir mekanizma, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya tüm işgörenlerin katıldığı bir yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir. Kalite çemberleri işgörenlerin yaratıcı gücünden faydalanarak ve başta kalite olmak üzere örgütle alakalı her türlü işlevin geliştirilmesi ve problemlerin çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, bireye verilen önemi ortaya koymaktadır. Bunun yanında da katılımcı yönetimi sağlayan bir "mekanizma" oluşturmaktadır. Bu uygulama Y teorisinin ilkelerini benimseyen ve takım çalışmasını teşvik ederek, grup sinerjisinden yararlanan etkili bir araçtır. Ayrıca katılımcı, gelişmeye açık bir yönetim sisteminin ana hatları çizilmiş olmaktadır. Böylece ortak problemlerin sorumluluğu paylaşılmakta ve örgüt güçlenmektedir (Efil, 2010c: 178-179).

1.4.2.Yenilik ve Girişimcilik

Yenilik kavramı, örgüt içindeki faaliyetlerde, işyeri organizasyonunda ya da dışarıdaki ilişkilerde yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün-sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir örgütsel metodun uygulanmasıdır. Yenilik zengin bir "faaliyetler bütününün" sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetler bütünü; stratejik planlama, araştırma ve geliştirme, pazarlama, proje yönetimi, takım çalışması, eğitim ve yaratıcı düşünme gibi faktörlerin karışımıdır (Türker, 2013: 92).

Yenilik kavramının yanında yenilik yönetimi kavramı da karmaşık ve zor bir iştir. Yenilik yönetimi kavramı yenilik stratejisi, yeni ürün geliştirme ve insan kaynakları yönetimi gibi anahtar alanlardan oluşmaktadır (Zhao, 2001: 4). Yenilik ve yaratıcılık sürecinin desteklenmesi personelin güçlendirilmesi ile bu anlamda yakından ilgilidir.

Shane ve Venkataraman (2000)'a göre girişimcilik, kârlı fırsatların ve girişimci bireylerin varlığı arasındaki ilişki; Bridge, O'Neill ve Cromie (l998)'ye göre bir işe

başlamak, iş sahibi olmak ve işi geliştirmek ve büyütmeyi kapsamaktadır. Mueller ve Thomas (2000)'a göre ise girişimcilik, bir fırsatı fark etme ve bu fırsatı kullanabilmek için bir organizasyon oluşturabilme faaliyetidir. Muzyka, Koning, ve Churchill (1995) girişimcilik kavramını, toplum ve birey için değer yaratan, iktisadi fırsatlara yanıt veren ya da iktisadi olanaklar yaratan kişiler tarafından ortaya konulmuş olan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Girişimci kişilerin en temel özellikleri yenilik ortaya koyma ve risk alma şeklinde ifade edilmektedir. Bu özelliklerin yanında; başarı ihtiyacı, sorumluluk isteği, bağımsızlık arzusu, hırs, özerklik, kendine güven, iletişim yeteneği, güç ihtiyacı, yaratıcılık, kontrol ihtiyacı, inisiyatif kullanma isteği, insan ilişkileri becerisi, teknik bilgi sahibi olma, tanınma arzusu, proaktif düşünme yeteneği, inovatif düşünme, vizyoner, rasyonel düşünme, analiz yeteneğine sahip olma gibi özellikleri de bulunmaktadır (Öncer, 2013: 251; Toksoy, 2013: 431-432). Bu anlamda personel güçlendirmenin temel unsurları olan yenilikçilik ve girişimcilik kavramları yaratıcılık kavramı ile yakından ilgili olup büyük önem arz etmektedir.

1.4.3.Bilgiye Erişebilirlik ve Bilginin Paylaşılması

Bir örgütte bilgiden yararlanma yeteneği bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan örgüt içindeki bireylere bağlıdır. Bilgiden yararlanma yalnızca bireylerin sahip oldukları bilgiyi diğerleriyle paylaştığında mümkün olabilmektedir. Bilgi paylaşımı esas olarak, bilgiyi örgüt içinde yer alan diğer bireylerin de kullanabileceği hale getirme eylemi olarak ifade edilmektedir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı süreci, bir birey tarafından düzenlenen bilginin diğer kişiler tarafından anlaşılabilir, saklanabilir ve kullanılabilir hale dönüştürülmesi işlemidir. Paylaşım terimi, bilgiye sahip olan bireyin kişisel bilgisini bilinçli bir şekilde başkaları tarafından kullanılabilecek şekilde sunması anlamına gelmektedir (Erdirençelebi vd., 2015: 227).

Bilgiye erişebilirlik ve bilginin paylaşılması, personel güçlendirmenin temel unsurlarındandır. Bilginin açık ve net olması işgörenlerin bilgiye doğru bir biçimde ulaşabilmelerine olanak sağlamaktadır. Katılımcı ve bilgiyi işgörenler ile paylaşan bir yönetim/liderlik tarzı bilgiyi ulaşılabilir kılmaktadır. Bu bağlamda, bilgiye

kolayca ulaşabilen ve bilginin açık bir şekilde paylaşıldığı örgüt ortamında güçlendirilmiş işgörenler varolabilmektedir.

1.4.4.Sorumluluk ve Yükümlülük

Sorumluluk ve yükümlülük kavramları, anlam bakımından birbirlerine çok yakın olmakla birlikte, aslında farklılık göstermektedirler. Sorumluluk, çerçevesi çizilmiş belirli bir göreve yönelik iken; yükümlülük, bireyin kendi kendisini yetkilendirmesiyle ile ortaya çıkmaktadır. Yükümlülük kavramı, görevlerin nihai amaçları üzerine düşünmeyi, yerine getirilme yollarını ve şekillerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda yükümlülük ve yetkilendirme birbirine yakın iki kavramdır. Yetkilendirme, kişilerin kendi seçimlerinin sonuçlarını hesaba katması ve bu sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi anlamına gelmektedir. Bu, kişisel yükümlülüktür. İşgörenler, çalışma ortamlarında bir farklılık yaratabileceklerine inandıkları ve kendilerini yetkilendirilmiş hissettikleri zaman, kişisel yükümlülük tutumuna sahip olabilmektedirler (Baltaş, 2015: 172-179). Sorumluluk ve yükümlülük kavramları bu anlamda personel güçlendirme kavramının içinde yer almaktadır.

1.4.5.Ortak Hedeflere Yöneltme

Güçlendirme yöntemlerinin en önemli unsuru bilginin ve enformasyonun paylaşılarak, işgörenlerin ortak hedefler doğrultusunda birleştirilmesidir. Bu durum işgörenlerin ekip olmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde misyon ve vizyon kavramlarından haberi olmayan işgörenlerin güçlendirilmesi mümkün olamamaktadır (Koçel, 2011: 416).

İşgörenler aynı değerler ve amaçlar etrafında birleşirlerse örgüte bir bütünlük kazandırabilmektedirler. Böylece örgütte etkinlik ve verimlilik artmakta sonuç olarak güven ortamı oluşabilmektedir. Bu anlamda işgörenlerin ortak hedeflere yöneltilmesi personel güçlendirmenin önem arz eden temel unsurlarından birini oluşturmaktadır.

1.4.6.Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

İşgörenlerin, yeterlilik olmadan harekete geçmeleri tehlikeli olabilmektedir. Eğer, işgörenler ne yapacaklarını veya nasıl yapacaklarını bilmiyorlarsa, örgüt hedeflerini gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir. Buna göre işgörenler, örgütün hedeflerini gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmalıdırlar. Güçlendirilmiş işgörenler, ihtiyaç duyulan şeyi nasıl yapacaklarını bilirler ve bunu yapma beceri ve bilgisine sahiptirler. Böylece sahip oldukları yetenekleri ve becerileri de geliştireceklerdir. Eğitim, işgören yeterliliğini ve yeteneklerini geliştirmenin önemli bir yoludur. Örneğin Ritz Carlton'da tüm yeni işgörenler, müşterilerle yüz yüze çalışmak üzere işyerine gitmeden önce 48 saatlik bir oryantasyon eğitiminden geçmektedirler. İş yerinde 21 gün geçtikten sonra 4 saatlik bir oryantasyon daha yapılarak ilk 21 günün deneyimleri gözden geçirilir ve örgütün vizyonu ışığında tartışılır: "Hanımlara ve beylere hizmet eden hanımlar ve beyler" (Çetin, 2010: 115-116).

Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme anlamında birçok sektörde (Telekomünikasyon, Otomotiv, Makine, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık, Yazılım vs.) yer alan örgütlerde işgörenler yetenekleri doğrultusunda geliştirilmektedirler (Kaya, Erişim Tarihi:29.02.2016: 1-4). Bu durum işgörenlerin güçlendirilmelerine katkıda bulunmaktadır. Çünkü varolan yetenekleri geliştirmek işgöreni gelecekteki her işe hazırlıklı kılmaktadır.

1.4.7.Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde yönetim anlayışı insan ve süreç odaklıdır. Bu nedenle insanın sürekli eğitilmesi yönetimi geliştirmenin temeli olmaktadır. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının geliştirilmesinin ilk şartı, örgüt üyelerinin yeni tutum ve davranışları öğrenmeye ve kabul etmeye hazır olmaları; ikinci şartı ise kazanılan yeni tutum ve davranışların dışarıdan etkili bir şekilde desteklenmesidir (Kıngır, 2006: 213-214).

Eğitimde hedef, işgörenlere istenilen kalitenin en hesaplı biçimde ortaya konulmasını sağlayacak zihniyet, beceri ve bilginin kazandırılmasıdır. Eğitim programları değişik seviyelerde olan işgörenlerin kendilerinin rollerini anlamalarına

ve öğrenmelerine ayrıca bu roller çerçevesinde etkinliklerini planlayabilmelerine olanak sağlamaktadır. Eğitim gereksinimleri sanayi kolları, örgütler, görevler ve üstlenilen sorumluluklar açısından farklılık göstermektedir. Bu nedenle eğitim programlarının içerik ve kapsamı değişen bu gereksinimlere uygun bir biçimde ortaya konulmalıdır. Gereksinim duyulan eğitimin içeriği ve kapsamı, şu andaki bilgiler ve beceriler dikkate alınarak yapılmış olan vazifenin niteliklerine göre belirlenmektedir (Efil, 2010c: 196).

Eğitim ve geliştirme kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. İşgören eğitimi, işgöreni şimdiki işleri yapmak için hazırlarken, işgören geliştirme işgöreni gelecekteki işler için her açıdan hazırlamaktadır. Devlet kurumu veya özel kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlere, işe başladıkları andan emekli olana kadar; verimliliği arttırmak, işe alışmak, bilgilerini güncel tutmak ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler verilmektedir. Hizmet içi eğitim kişinin iş hayatına uyum sağlaması ve yeni bilgi ve teknolojileri takip edebilmeleri adına gereklidir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre de, eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin iş doyumlarının ve verimliliklerinin düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca bu işgörenlerinin geleceğe yönelik olarak en büyük isteklerinin iyi bir iş olduğu ve işinde yükselmek istedikleri görülmektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için ise eğitim şarttır (Kıngır, 2006: 163-169).

İşgörenlerin eğitilmesi örgüte olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Bu katkılar verilen eğitimin içeriklerine göre örgüte; verimlilik artışı, işgörenin işe uyum sağlaması, işgörenin iş tatmininin artması ve ileriki görevlere hazırlanmaları şeklinde olumlu yönde dönebilmektedir. Bu bağlamda eğitim aldıktan sonra işgören kendini geliştirebilecek ve ileride alacağı görevlerde her açıdan hazır olacaktır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme kavramları personel güçlendirme konusunun temel unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır.

1.4.8.Açık Bir İletişim Ortamı

İletişim kavramı, bireylerin fizyolojik ve sosyal gereksinimlerinin sonucu ortaya çıkan sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İletişim insan davranışları sonucu gerçekleşen, belirli kalıplara bağlı olmayan, dinamik bir olgudur. İletişim

işletmelerin etkinliği üzerinde önemli rol oynayan bir süreç olup, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı esas bir araçtır. Bu nedenle yöneticinin başarısı ve örgütün ne kadar etkin olduğu iletişim sürecine bağlıdır. Bu bağlamda yönetici ve işgörenler arasında örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi örgütte açık bir iletişim ortamı olmasına bağlıdır (Çağlar ve Kılıç, 2006: 4-47). İşgörenlere açık bir iletişim ortamı sağlanması örgütte güçlendirilmiş bireylerin varlığına zemin hazırlamaktadır.

1.4.9.Çalışma Ortamında Esneklik ve Özgürlük

Çalışma ortamında esneklik ve işgörenlerin işyerlerinde özgür olmaları personel güçlendirmenin temel unsurlarından biridir. İşyerinde esneklik, esnek çalışma programları ile gerçekleştirilmekte ve böylece işgörenler daha özgür olabilmektedirler.

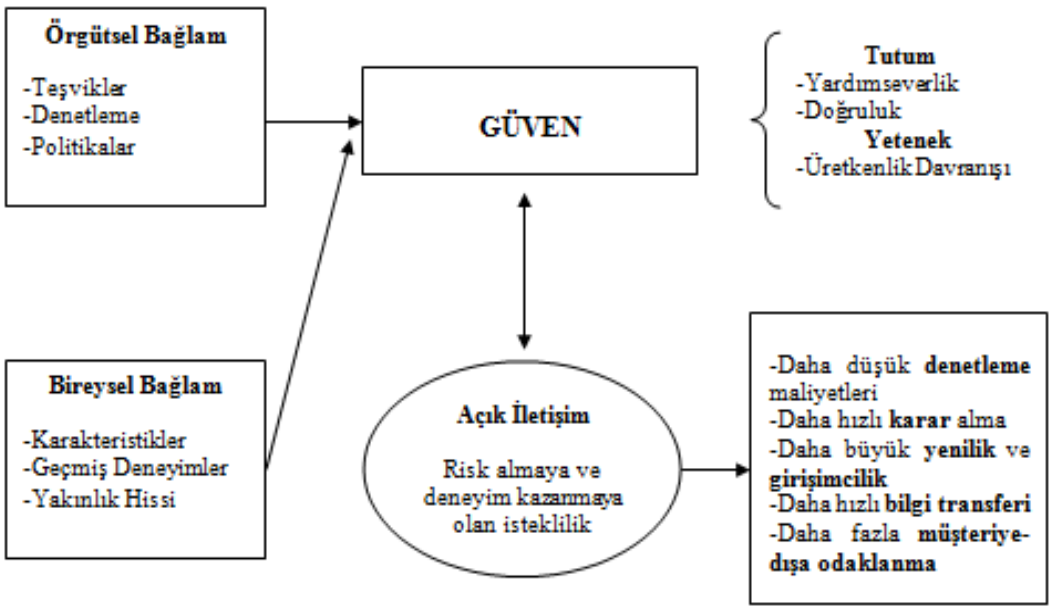
Esnek çalışma programlarında iş dizaynı ve istihdam ilişkileri değişmemektedir. Bununla birlikte iş programlarına kazandırılan esneklik nedeni ile verimlilik ve iş tatmininin arttığı görülmektedir. İşçi-işveren ilişkilerini olumlu anlamda etkileyen bu esneklik programları işgörenlerin günlük yaşamlarını daha az stresle geçirmelerine olanak sağlamaktadır. Günümüzde en fazla yaygınlık kazanmış programlar; esnek iş saatleri, evden çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftaları şeklinde sıralanmaktadır. Esnek çalışma ile ilgili bu tip programlar, işgörenlere güçlendirme, verimlilik artışı, iş tatminin artması ve kişilerarası uyumlu ilişkiler kurmanın yanında, örgüt iklimini de olumlu yönde etkileyecek olanaklar sunmaktadır (Uyargil, 2013: 80-83).

1.4.10.İşgörenlere Güven Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Sosyal yaşamın en önemli unsurunun insan olması sebebiyle, sisteme ve örgütlere duyulan güvenin başlangıç noktası da insandır. Bireylerin, örgütlerin ve sistemlerin dürüstlüğüne olan itimat biçiminde tanımlanan güven kavramı, bireyin sahip olduğu zayıflıkların karşı taraftan istismar edilmeyeceğinin beklentisidir (Fidan, 2015: 557).

Mesajı alan ve veren kaynağın kişiliğine güven duyulması çok önemlidir. Güven duyulmayan bir kaynaktan gelen mesajı kabul etmek, inanmak ve bu mesajın etkisiyle davranmak imkansız bir durumdur. Öte yandan alıcının mesajı anlamayacağı veya yanlış anlayacağı düşüncesi, mesajı vereni tereddüte düşürerek etkin bir iletişim kurulmasını engellemektedir (Kara, 2010: 29). Bu nedenle işgörenlere güven aşılama ve onlara güven öğretme etkin ve açık bir iletişim ile sağlanabilmektedir.

İşgörenlerin güvene yönelik olan eğilimleri örgüt ve birey ilişkilerine etki etmektedir. Güvene yönelik olan eğilim, bireysel bir nitelik şeklinde görülmesine karşın, toplumların kültürleri doğrultusunda şekillendirilmektedir. Örgüt içinde güven, örgüt içerisinde meydan gelen güven ortamı olup, örgüt ilişkilerine, rollerine, tecrübelerine dayanarak işgörenlerin, kişilerin davranış ve niyetleri hakkındaki pozitif beklentileri olarak ifade edilmektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 105). Bu bağlamda, Beccera ve Gupta (1999)'nın örgüt içi güvenin kurulma aşamalarını ve olası sonuçlarını içeren bir örgüt içi güven modeli aşağıda Şekil 1.1'de verilmiştir.



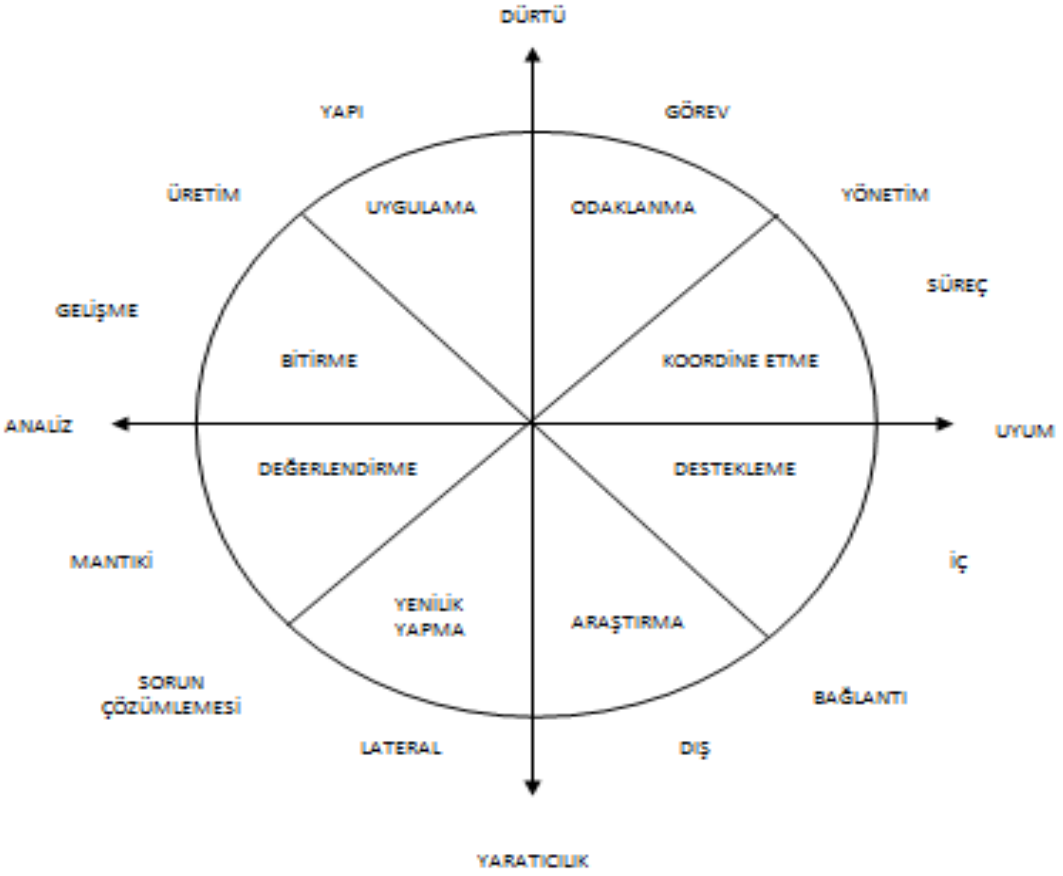
Şekil 1.1: Örgüt İçi Güven Modeli

Kaynak: ÖZKOÇ, A. G. (2014): *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven*, Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi (Ed), Detay Yayıncılık, Ankara, s. 47.

Beccerra ve Gupta (1999) örgüt içi güven ortamının oluşabilmesinde bireysel ve yönetsel faktörlerin bir arada bulunması gerektiğini ve tüm bu faktörlerin açık iletişim kurmaya, risk almaya ve deneyim kazanmaya olan isteklilik ile desteklendiğinde etkili olabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca araştırmacılar örgüt içinde güven sağlandığında, örgüt içi karar alma sürecinin hızlanacağı, örgüte yenilikçi ve girişimci bir anlayış katacağı ve bilgi transferlerinin daha hızlı bir biçimde gerçekleşeceği görüşündedirler (Özkoç, 2014: 47).

1.4.11.Takım Çalışması

Takım çalışması personel güçlendirme kavramının temel unsurlarından biridir. Takım olarak çalışacak işgörenlerin diğer bireylerin görüşlerine veya düşüncelerine saygılı olmaları, yapılan ya da yapılacak olan eleştirilere karşı açık olmaları gerekmektedir. Çünkü ekibin etkili bir biçimde çalışabilmesi bu duruma bağlıdır. Bir takımın yerine getirdiği fonksiyonlar iki başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki, tartışma konusu ve kapsamı, ikincisi grubun çalışma şeklidir. Tartışma konusu, takımın tartıştığı sorunlarla, takımın çalışma şekli ise, grup üyeleri arasındaki ilişki, sorunu inceleme biçimi ve yararlandığı metodlarla (usullerle) ilgilidir. Bir takımın gözlenmesi, incelenen konunun ne olduğu, bu konuyu takımın nasıl incelediği ve işin yapılması için takımın nasıl organize olduğu hakkında bir fikir verebilmektedir. Burada amaç uyumlu, dayanışma içinde çalışan ve tek vücut bir takım yaratmaktır (Efil, 2010a: 132-133). Bu bağlamda örgüt içinde olması gereken takım gücü çemberi Şekil 1.2’de gösterildiği gibidir.



Şekil 1.2: Örgüt İçinde Takım Gücü Çemberi

Kaynak: WHITE-EALES, R. (1998): *Takım Lideri*, (Tercüme: Ali ÇİMEN), 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, s.78.

Şekil 2'de de görüldüğü gibi bir takımdan maksimum verimi elde etmek için mevcut yetenek ve potansiyelin tümünü göz önüne almak gerekmektedir. Bunlar; keşif için hayati bir önem taşıyan, araştırma ve geliştirmeyi birbirine bağlayan yaratıcılık, pratik ve kullanışlı bir yaklaşıma yönelik, değerlendirme ve bitirmeyi birbirine bağlayan analiz gücü, işlerin zamanında ve uygun bir tarzda yapılmasını öngören, uygulama ve odaklanmayı birbirine bağlayan dürtü ve son olarak takımın etkili bir takım olmasına yönelik, düzenleme ve desteklemeyi birbirine bağlayan uyum ve yetenekleridir (White-Eales, 1998: 77-78).

1.4.12.Geri Besleme

Geri besleme kavramı, kaynak birimin gönderdiği mesaja karşılık veren hedef birimin gönderdiği cevaptır. Geri besleme örgüte olumlu ya da olumsuz şekilde geri dönebilmektedir. Bu da örgütün gelişmesinde büyük rol oynamaktadır. Örgütlerde geri bildirim kaynakları; işgörenler, gözetmenler, alt kademe yöneticileri, müşteriler vb. kişiler olarak sıralanabilmektedir. Sorunlar, getirilen öneriler, yapılan çalışmalara dair bilgiler ve değerlemeler geri besleme şeklinde üste iletilir. Geri besleme aynı zamanda üst yönetimden aşağıya doğru iletişimin de (yukarıdan aşağıya-dikey iletişim) bir karşılığıdır. (Çağlar ve Kılıç, 2006: 4-7).

Bu nedenle iletişimin fonksiyonlarından biri olan geri besleme kavramı, özellikle açık bir iletişim ortamında, personel güçlendirme için büyük önem arz etmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi personel güçlendirmenin temel unsurlarının hepsi birbirine bağlıdır. Bu unsurlardan birinin yerine getirilmesi veya getirilmemesi diğer unsurları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

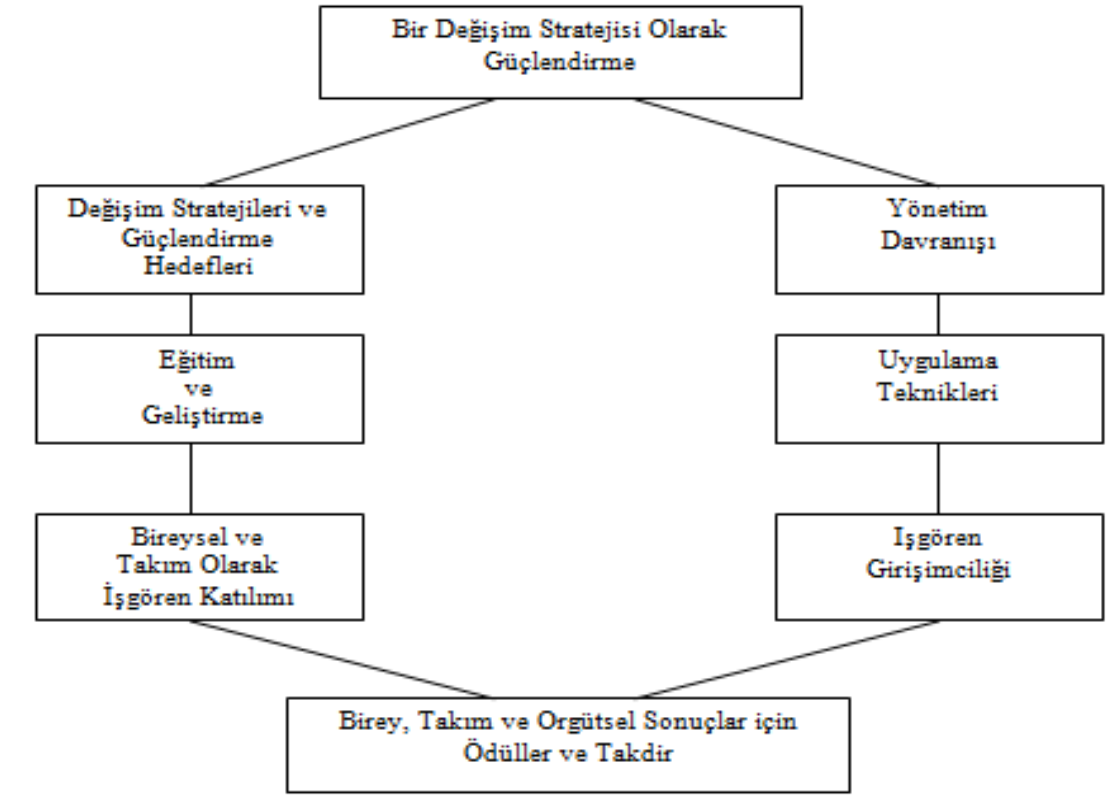
1.5.Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Personel güçlendirmenin olabilmesi örgütteki üç temel unsur arasındaki ilişkiye bağlıdır. Koçel (2011: 412)'e göre bu unsurlar yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyonun kendisi olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirmenin aktörleri personel güçlendirme ve organizasyon, personel güçlendirme ve işgörenler, personel güçlendirme ve yöneticiler olmak üzere üç başlık altında toplanmış olup aşağıda detaylı bir şekilde ifade edilmektedir.

1.5.1.Personel Güçlendirme ve Organizasyon

Personel güçlendirme neticesinde güçlendirilmiş işgörenler ile örgüt eskisinden farklı bir hale gelmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları hem imalat hem de hizmet sektöründe gerçekleştirilen uygulamalardan bir tanesidir. Hizmet sektöründe personel güçlendirme kavramı örgütsel değişim açısından aşağıda Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3: Güçlendirme ve Örgütsel Değişim

Kaynak: ERSTAD, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), s. 332.

Personel güçlendirme örgüt açısından önemli bir yere sahiptir. Personeli güçlendirilmiş bir örgüt ile geleneksel bir örgüt arasında unsurları açısından birtakım farklar bulunmaktadır. Personeli güçlendirilmiş, yüksek performanslı bir örgütün bazı anahtar özellikleri mevcut olup (Garwood ve Hallen, 1998) bu özellikler aşağıda Tablo 1.2'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Personeli Güçlendirilmiş Örgüt İle Geleneksel Örgütün Karşılaştırılması

Unsur	Geleneksel Örgüt	Güçlendirilmiş Örgüt
Rehberlik/Yönlendirme	Kuralları/prosedürleri izler	Eylemler prensiplere dayalıdır
İşgörenin Odak Noktası	Yöneticiyi tatmin etmek	Müşteriyi tatmin etmek ve örgüt hedeflerine ulaşmak
Çalıştıran Kişi/Ustabaşı/Operatör Esnekliği	Tek yetenekli	Çok yetenekli
Katılım	Sınırlı	Yüksek katılım
Güçlendirme	Yönergeleri/Talimatları izler, izin ister	İnisiyatif alır; bir işi yapmak için gayret gösterir; isteğe bağlı çaba gösterir
İşgörenler	Verilen görevi yapan bir çift el olarak görülür	Baş, kalp, eller ve ruh ile insan kaynağı olarak görülür
İş süreçleri için liderlik	Yalnızca yöneticiler	Yöneticiler ve Çalıştıran Kişi/Ustabaşı/Operatör tarafından yapılır
Yönetim iletişim stili	Ataerkil	Yetişkin düzeyinde
Sürekli geliştirme için sorumluluk	Yönetim	Yöneticiler, Personel ve Çalıştıran Kişi/Ustabaşı/Operatör tarafından Paylaşılır
İş birimi	Fonksiyon (imalat ya da satış gibi)	Çapraz fonksiyonlu olabilen iş süreci olarak tanımlanabilir
Yönetim	Yönetim tarafından alınır	Takım üyeleri ve yönetimin ortak sorumluluğudur (Eğer kendini yöneten takımsa, sadece belirli yönetimsel kararları almada sorumlu olabilir)
Kalite Kontrol Sorumluluğu	Laboratuvarın sorumluluğundadır	Süreç kontrolü için takım kapasitesi

Kaynak: GARWOOD, W. R., HALLEN, G. L. (1998). "*Human Resources and Quality*", Juran's Quality Handbook, Ed: Joseph M. Juran, A- Blanton GODFREY, 5. B., McGraw Hill, New York, s. 15.15.

1.5.2.Personel Güçlendirme ve İşgörenler

Güçlendirilmiş, yüksek performanslı bir örgüt oluşturmak için yeterliliği ve motivasyonu olan işgörenlere sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle işgörenler yalnızca işe alınmamalı, seçilmelidir. Güçlendirilmiş yüksek performanslı bir örgüt, sürekli bir gelişme peşinde koşanların etrafında kurulur; çoklu beceri ve paylaşılan liderlik ortamında işler. Bu ortamda etkili bir şekilde işleyebilmek için; işgörenlerin düşünmeyi ve iletişimi öğrenmesi, grup problem çözümünde takım liderliğinde yeterli olması gerekmektedir (Çetin, 2010: 137).

İşgörenlerin işe başlamadan önce ve başladıktan sonra teknik ve beşeri bilgilerinin artırılması gerekmektedir. Geçmişte sayıları az olsa da, günümüzde artık sağlık, eğitim, telekomünikasyon, otomotiv, perakendecilik gibi sektörlerde yer alan birçok örgütün eğitim ve geliştirmeye büyük ölçüde önem verdiği görülmektedir. Bankacılık, finans, turizm gibi sektörler ise eskisi gibi ön planda olmasalar da bu sektörlere ait pek çok örgütte işgören eğitimi ve geliştirme önemli yere sahiptir (Kaya, Erişim Tarihi:29.02.2016: 1-4).

Güçlendirilmiş bir örgütte güçlendirmeye yatkın işgörenlerin olabilmesi için doğru işgören seçimi yapılmalıdır. Örneğin; 1992 yılında Eastman Chemical henüz inşa halindeki bir tesise eleman bulmakla işe başlamıştır. İşletme 72 işi doldurmak için 4000 kişiyle görüşme yapmıştır. Çalışan adaylar, üç mülakat, problem çözme becerisini değerlendirmek üzere takım çalışması denemeleri ve bazı benzer şeyleri içeren dokuz aşamalı bir süreçten geçmişlerdir. Genel olarak işe alınmış olan işgücü iyi eğitimli olup, %40'ı dört yıllık üniversite eğitimine, %35'i yönetimsel deneyime sahipti. İşe alındıktan sonra ve çalışmaya başlamadan önce teknik bilgilerini ve takım becerilerini artırmak üzere işgörenler bir yıllık eğitim almışlardır. Bütün bunların sonucunda yapılan araştırmalar; dört yıldır hiç işten ayrılma olmadığını ve ürünlerinin de dünya çapında kalite ve verimlilikle sonuçlandığını göstermiştir (Çetin, 2010: 137-138).

Güçlendirmeye önem veren sektörler ve firmalar işgörenin işe uygun özelliklerinin olmasını istemektedirler. Böylece işgören aldığı teknik ve beşeri eğitimler neticesinde örgütte daha etkili ve verimli olabilecektir. Örneğin Tofaş'ta

tüm beyaz yakalı işgörenler yetkinlik bazlı işe alım sürecinden geçirilerek işe alınmakta iken mavi yakalı işgörenlerde teknik becerileri dikkate alınarak firmaya dahil olmaktadırlar. Firma işgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sağlamaktadır (http://www.tofas.com.tr, Erişim tarihi: 29.03.2016).

Mercedes-Benz Türk firması da işgörenlerin güçlendirilmesi için; yurtdışı eğitim olanakları, Teknik Eğitim Merkezi'nde sunulan, ürün ve proseslere yönelik mesleki eğitim destekleri, MBA, Yüksek Lisans ve Doktora programları ile pratik bilgilerin yanı sıra teorik bilgilerinin de geliştirilmesi ve güncellemesi gibi imkanlar sağlamaktadır (http://www.mercedes-benz.com.tr, Erişim tarihi: 29.03.2016).

Günümüz firmaları güçlendirilmiş bir örgüt için güçlendirilmiş işgörenlere ihtiyaç duymakta olup buna uygun özellikteki işgörenleri bünyesine almakta ve eğitim verip geliştirmektedir. Bu örneklerden yola çıkarak, günümüzde hemen hemen her sektörde yer alan marka firmaların güçlendirme çalışmalarına büyük önem verdikleri sonucuna varılabilmektedir.

1.5.3.Personel Güçlendirme ve Yöneticiler

Günümüz yönetim anlayışında müşteri tatmini ve memnuniyeti sağlanmak isteniyorsa yöneticilerin öncelikle işgörenleri güçlendirmeleri gerekmektedir. Eğer örgütte güçlendirilmiş işgörenler mevcutsa müşteri memnuniyeti de önemli düzeyde sağlanacaktır. Böylece güçlendirilmiş işgörenler sorunları tek başlarına çözebilecek ve ihtiyaçlara hemen cevap verebilecek konumda olacaklardır. Personel güçlendirme anlayışının yönetim tarafından benimsenmesi ve uygulanması büyük bir önem arz etmektedir (Brymer, 1991: 58). Bu bağlamda, örgütteki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması olarak tanımlanan personel güçlendirme, yöneticilerin işgörene daha fazla otonomi/hür irade ve takdir hakkı sağlamasını ifade etmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231).

Güçlendirilmiş, yüksek performanslı çalışma sisteminde yöneticiler, klasik yönetim anlayışından farklı bir yol izlemektedirler. Yöneticiler, astlar adına kararlar almak yerine kendi kararlarını alabilmeleri için kişileri güçlendirmeyi tercih etmektedirler. Yöneticiler iş dağıtımı yapmazlar, işgörenlere iş dağıtımının nasıl

yapılacağını öğretirler (Çetin, 2010: 133). Güçlendirilmiş örgütlerde yönetsel rolün değişimi ile ilgili Tablo 1.3 aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Güçlendirilmiş Örgütlerde Yönetsel Rolün Değişimi

Klasik Yönetici Rolü (Nereden)	**Güçlendirilmiş Yönetici Rolü (Nereye)**
Yönetme/İdare etme	Güçlendirme (yetki verme, bilgi verme, koçluk yapma, vb.)
Görevlendirme	Öğretme
Değer biçme	Koçluk
Yönetme	Güç/Fırsat verme
Minimum sorumluluk aralığı (5-10 kişi)	Geniş sorumluluk aralığı (15-50 kişi)
Dikey çalışma	Yatay çalışma
Mevcut becerilerilerden yararlanmak	Becerilerin geliştirilmesi
Veri raporlama	İnsanlar ve süreçlerin gelişimi
Yönetimin fikirlerini kullanma	Takımın fikirlerini kullanma
İşlerin doğru yapılmasına odaklanma	Doğru işlerin yapılmasına odaklanma
Görev odaklı	Gelişim, ilerleme odaklı
Yöntemle ilgilenme	Çıktıyla ilgilenme

Kaynak: GARWOOD, W. R., HALLEN, G. L. (1998). "*Human Resources and Quality*", Juran's Quality Handbook, Ed: Joseph M. Juran, A- Blanton GODFREY, 5. B., McGraw Hill, New York, s. 15.20.

1.6.Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde personel güçlendirme ile yakın anlam taşıyan kavramlar mevcuttur. İş zenginleştirme, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon gibi kavramlarla personel güçlendirmenin ilişkisine dair bilgiler aşağıda verilmektedir.

1.6.1.İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme kavramı ilk olarak Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre iş zenginleştirme kavramı işgörenleri motive etmek için gelişme, ilerleme, sorumluluk, tanınma, başarı ve iş olanağı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Bolat, 2003: 208).

İş zenginleştirme işgörenlere belirli sınırlar içinde yapmış oldukları işlerin kalitesinden sorumlu olma, kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları hataları düzeltebilme, çalışma metotlarını, kullanacakları malzeme, alet ve teçhizatı seçebilme olanağının sağlanması biçiminde ifade edilmektedir. Bu kavram örgütsel etkinliği sağlamayı, işgörenlerin iş tatminlerini artırmayı ve işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Uyargil, 2013: 76).

İş zenginleştirme yönteminin olumlu yönlerinin yanında bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu yöntemin, özellikle kitle üretimi yapan örgütlerde uygulanması zordur. Ayrıca, birçok örgütte iş zenginleştirmeye olumlu bakmayan çok sayıda işgörenin bulunması, bu yönteminin olumsuz yönleri olarak sıralanabilir (Tuna ve Tuna Akbaş, 2012: 135).

İş zenginleştirme kavramında da güçlendirme kavramında olduğu gibi işgöreni motive etmek için sorumluluk verilmektedir. Bu anlamda iş zenginleştirme ve güçlendirme kavramlarının birbirine benzer kavram oldukları söylenebilir. Ancak sorumluluk kavramının personel güçlendirmenin içinde yer alan bir kavram olduğu unutulmamalıdır.

1.6.2.Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri kavramı, üstün sahip olduğu karar verebilme hakkını, işgörenlerine devretmesi anlamına gelmektedir. Yönetici, yetkinin devriyle yetkilerinden vazgeçmiş gibi görünsede temel yetkiler yine yöneticidedir. Astlar ise yetki devriyle belirli sınırlar içinde davranma özgürlüğüne sahip olmaktadırlar. Kısacası; yetki devri, daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazanmak anlamına gelmektedir (Efil, 2010b: 137-138).

Örgüt yöneticileri her zaman her konuda yalnız başlarına karar alıp bu kararları uygulama becerisine sahip değildirler. Yöneticiler görevlerinin bir kısmını yetkileriyle beraber diğer işgörenlere devretmek mecburiyetinde kalabilmektedirler. Bu açıdan yetki devri, yönetimin aksamadan çalışmasını sağlamakta ve kararların sağlıklı bir şekilde alınmasına yardım etmektedir. Yetki devri; görevlerin astlara devredilmesi, yetki verme hakkının asta devredilmesi ve işin tamamlanmasıyla ilgili sorumluluğun taşınması gibi özellikler içermekte olup, yetkiyi devreden kişi sorumluluktan kurtulamamaktadır (Keskin, 2010: 17-18).

Yetki devri ile personeli güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Ancak yetki devrinde işin tamamlanmasıyla ilgili sorumluluğun taşınması özelliği, güçlendirme ile yetki devri arasındaki önemli ayrımlardan bir tanesidir. Personel

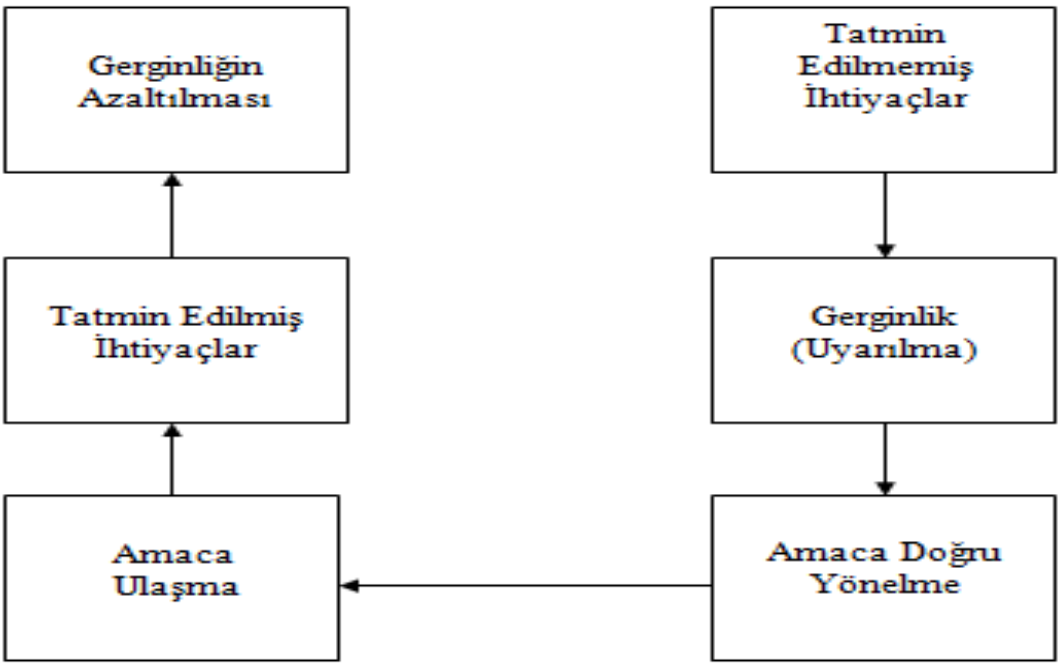
güçlendirmede güçlendirilmiş birey sorumluluğu üstlenirken, yetki devrinde hem yetki devredilen hem de yetkiyi devreden kişi sorumluluk almaktadır. Yetki devri kavramı ile personel güçlendirme kavramı ne kadar benzer kavramlar olarak görülsede bu anlamda aralarında ayrımlar söz konusudur.

1.6.3.Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Personelin güçlendirmesi üzerinde en önemli etkiye sahip olan şey, yöneticinin/liderin davranışı ve yönetim/liderlik stilidir. Yöneticinin/liderin örgütte güven ortamı sağlaması, sorunları çözme yaklaşımı güçlendirmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Katılımcı ve bilgiyi paylaşan yönetici/lider güçlendirme olgusunu daha da hızlandırmaktadır. Buna ilaveten, misyon ve vizyonu açık bir biçimde tarif eden, emir–komuta ve kontrol yerine koç'luk yapan, kararlar verip uygulanması için teşvik eden ve güdüleyen bir yönetici/lider güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2011: 413-414). Bu bağlamda, işgörenlerin yönetime katılımlarının sağlanması personel güçlendirme ile benzer nitelik göstermektedir.

1.6.4.Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşılabilinmesine yönelik olarak ileri seviyede gayret gösterme istekliliği anlamına gelmektedir. Motivasyonun temel süreci; tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, gerginlik (uyarılma), amaca doğru yönelme, amaca ulaşma, tatmin edilmiş ihtiyaçlar, gerginliğin azaltılması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Efil, 2010b: 161). Bu sürece ilişkin durum Şekil 1.4'te gösterilmektedir.



Şekil 1.4: Motivasyonun Temel Süreci

Kaynak: EFİL, İ. (2010b): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayıncılık, 11. Baskı, Bursa, s. 161.

Yaşadığımız ortam içinde çevremizde gelişen olaylar, iş motivasyonunu etkilemektedir. İşgörenleri motive eden dış faktörler; ödüller, ikramiyeler, prim ve terfiler olarak sıralanmakta iken, iç faktörler; kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmin şeklinde sıralanmaktadır. İçsel motivasyonu gerçekleştirmenin üç temel unsuru içerik, yetkilendirme ve katılımdır. İşgörenleri, yaptıkları işle ilgili kararlar verme konusunda yetkilendirildiklerinde, kendilerini daha fazla motive edilmiş hissetmektedirler. İşgörenleri karar almaları için cesaretlendirmenin yollarını bulmak ve işlerini yapabilmeleri için gerekli olan desteği ve araç gereci sağlamak ise bir yöneticinin görevidir (Baltaş, 2015: 196-198).

Motivasyon sağlayan bir örgüt ortamı güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken; motivasyondan yoksun örgütler ise olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu anlamda motivasyon kavramı ile güçlendirme kavramının birbiri ile ilişkili olduğu söylenebilir.

1.7.Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Sakıncaları

Personel güçlendirme kavramının faydalarının yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Bu kavramın faydaları ve sakıncaları aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

1.7.1.Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme işgörenlerin kendilerini geliştirmesini ve motive edebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgüt içinde farklı kademelerde görev yapan işgörenler arasında anlamlı ilişkiler kurulmasına, iletişimin ve güvenin artmasına da olanak tanımaktadır. Bunun neticesinde işgörenler iş üzerinde yetki ve kontrol sahibi olmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Güçlendirilmiş işgörenin örgüte ve işine bağlı olması da işgörenin örgütten ayrılma niyetinin azalmasını sağlayabilmektedir (Gürbüz vd., 2013: 3).

Personel güçlendirme işgörene yönelik tüm bu faydaları takım çalışmasını kolaylaştırmakta ve örgütün verimliliğini artırmaktadır. Günümüz hizmet örgütlerinde güçlendirilmiş işgörenin müşteri beklentilerini daha hızlı bir şekilde karşılayabildikleri görülmektedir. Personel güçlendirmenin müşteri ve işgörenin birebir ilişki içinde olması nedeni ile hizmet sektöründe uygulanması büyük yararlar sağlamaktadır. Güçlendirmenin de bir getirisi olan karar verme ve uygulama yetkisi, yaratıcı çözümler üretebilen işgören, müşteri beklentilerini çok daha iyi karşılayabilmektedir. Bu bağlamda, personel güçlendirme hem örgütün performansını, hem de işgörenlerin tatmin seviyesini artırmakta olup, müşterilerin beklentilerinin daha iyi karşılanmasına olanak sağlayabilmektedir (Akın, 2010: 225).

Sonuç olarak yetkilendirmenin örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baltaş, 2015: 165):

- İşlerin daha kısa süre içerisinde ve kaliteli bir biçimde yapılması,
- Yöneticilere kendi işlerini yapabilmeleri için zaman yaratması,
- İşgörenlerin daha çok inisiyatif alması,
- İleri derecede işbirliği yapılması ve takım çalışması,

- Çalışma veriminin artması,
- İş tatminin artması,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

1.7.2.Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti

Personeli güçlendirme uygulamasının yapılabilmesi, yöneticilerin güçlendirmenin faydaları konusunda ikna edilmelerine bağlıdır. Komuta ve kontrol kültürü işgörenlerin potansiyelinden yararlanılmasına engel teşkil etmektedir. Yöneticilerin işgörene, emirlere itaat eden, bağımlı ve pasif üretim unsurları şeklinde bakmaktan vazgeçmeleri, güçlendirme uygulamasının daha etkin ve başarılı olmasını sağlayacaktır. Bunun yanında güçlendirme uygulaması gerçekleştirildiğinde örgütün başarılı olacağının garantisi yoktur. Güçlendirilmiş personel yanlış ya da kötü kararlar alabilir. Bu nedenle güçlendirilme yapılırken personelin istekliliği, kapasitesi dikkate alınmalı ve işe uygun nitelikte olmayan personel seçilmemelidir. Çünkü güçlendirme ancak uygun şartlarda, doğru bireyler ve uygulamalarla başarıyı getirmektedir (Akın, 2010: 225-226).

1.8.Personel Güçlendirme İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar

Literatürde personel güçlendirme (empowerment) konusuna ilişkin yapılan bazı çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir. Bu çalışmalar sırası ile şöyledir:

Erkutlu ve Chafra (2015) tarafından yapılan "*Hizmetkâr Liderlik ve İşgörenlerin Üzerinde Yenilik Uygulama Davranışları Güçlendirme Rol Kimliğinin ve Yaratıcı Rol Kimliğinin Etkileri*" adlı araştırma, Türkiye'deki 6 özel göz hastanesinden toplanan veriler doğrultusunda toplam 393 ofis çalışanı ve bu işgörenlerin ilk amirleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, yaratıcı rol kimliği ve güçlendirme rol kimliği ile birlikte yenilikçi uygulama davranışı ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin ılımlı olup olmadığını incelemektir. Sonuç olarak ise hizmetkâr liderliğin, yenilikçilik uygulama davranışları ile arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hiyerarşik çoklu regresyon analizine

göre yenilikçi uygulama davranışları ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki açısından yaratıcı ve güçlendirilmiş rol kimliğinin etkilerinin ılımlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakır (2015) tarafından yapılan "*Türk Öğretmen Adayları Arasında Direnç ve Güçlendirme Üzerinde Öğrenci Tükenmişliğinin ve Öğretmen Yakınlığının Etkileri"* isimli çalışmada, Türkiye'de eğitim fakültesinde öğrenim gören üniversite öğrencileri arasında, güçlendirme ve direnç davranışları üzerinde öğretmen yakınlığının ve öğrenci tükenmişliğinin rolü incelenmektedir. Çalışma 17-37 yaş aralığında değişen toplam 329 öğretmen adayı üzerinde yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre; öğretmene yakınlığın öğrenci direncini negatif ve öğrenci güçlendirmesinin her üç boyutunu ise pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, öğretmene yakınlığın öğrenci güçlendirme üzerinde, öğrenci tükenmişliğinden daha güçlü etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ling vd. (2015) tarafından yapılan "*Tepe Yönetim Takımlarının CEO'ların Güçlendirilmesinden Yararlanması: CEO ve Tepe Yönetim Takımlarında Benzeşmezlik (Ayrılık) Önemli Mi?*" adlı çalışma 129 Çinli firmada lider ve tepe yönetim takım üyelerinin arasındaki uyumun önemini göstermektedir. Bu çalışma tepe yönetim takımlarında CEO ve diğer tepe yönetim takım üyelerinin farklılıklarına odaklanmakta olup üst kademe perspektifinden güçlendirilmiş liderlik kavramını incelemektedir. Genel olarak, CEO'ların üstün örgütsel performans öngörüleri tarafından tepe yönetim takımlarının güçlendirilmesine rağmen, sonuçlar CEO ve tepe yönetim takım üyelerinin bilgilendirici demografik verileri açısından farklılık göstermekte olup, bu uygulamanın daha faydalı olduğu saptanmıştır.

Subramaniam vd. (2013) tarafından yapılan "*İşyeri Esnekliği, Güçlendirme ve Yaşam Kalitesi*" isimli çalışmada işyeri esnekliğinin, kadının güçlendirilmesine ve yaşam kalitesine etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Araştırma, hizmet sektöründe çalışan toplam 400 kadın işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda kadınların güçlendirilmesi ve esneklik düşünülerek tasarlanmış işyerlerinin, yaşam kalitesi üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Harrim ve Alkshali (2008) tarafından yapılan "*İşgörenlerin Güçlendirilmesi ve Takım Etkinliği Üzerine Etkisi: Ürdün İnşaat Firmaları Üzerine Bir Alan Çalışması*" adlı araştırma, inşaat sektöründe yer alan 20 firmada toplam 182 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda Ürdün inşaat firmalarında takım etkinliği ve güçlendirmenin görece iyi bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Özellikle takım etkinliği üzerinde güçlendirmenin çok belirgin bir şekilde etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Dimitriades (2005) tarafından yapılan "*Yunanistan Bağlamında Personel Güçlendirme*" adlı çalışma, Yunanistan'da 154 çalışan öğrenci üzerinde yapılmıştır. Çalışmada Spreitzer ve Menon'un ölçekleri kullanılarak Hofstede'in kültürel sınıflaması ile ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, belirsizlikten kaçınmanın personel güçlendirme ve alt boyutları ile pozitif bir ilişki içinde olduğu, beklentinin aksine güç mesafesi ile personel güçlendirme arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Boudrias vd. (2004) tarafından yapılan "*Psikolojik Personel Güçlendirmenin Yapısının Test Edilmesi: Cinsiyet Fark Yaratır mı?*" adlı çalışma, Kanada'nın Ontario eyaletinde yer alan bir hastanede 191 erkek, 200 kadın hemşire üzerinde yapılmıştır. Çalışmada cinsiyet farklılığının ve örgütteki işgören statüsünün psikolojik güçlendirmeye etkileri incelenmiştir. İşgörenler arasında güçlenme deneyimi anlamına gelen psikolojik güçlendirmenin anlam, yetenek, yetkinlik ve etki boyutları üzerine yaptığı çalışmada cinsiyetin herhangi bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Buna karşılık tam zamanlı işgörenlerin yarı zamanlı işgörenlere göre güçlendirmeyi farklı düzeyde hissettikleri tespit edilmiştir.

Janssen (2004) tarafından yapılan "*İşgörenlerin Güçlendirilmesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Amirler ile Çatışmanın Bariyer Etkisi*" adlı çalışma, Hollanda'da ortaöğretim kurumunda görev yapan 91 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, amirlerin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında engelleyici bir etkisi olduğu diğer bir deyişle bariyer vazifesi gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Chu (2003) tarafından yapılan "*Hong Kong İmalat Sanayinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Değişim Üzerine Bir Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme*" adlı çalışmada yöneticilerin başarılı olabilmeleri için örgütün değişime ayak uydurmasının bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda değişim yönetimi konusunda personel güçlendirmenin ve örgüt kültürünün bir araç olarak nasıl kullanılacağına dair bir model önerisinde bulunulmuştur.

Nielsen ve Pedersen (2003) tarafından yapılan "*Finansal Hizmetlerde Personel Güçlendirmenin Sonuçları ve Sınırları*" adlı çalışma, Danimarka'da finansal hizmet işgörenleri üzerinde yapılmıştır. Çalışmada karar verme yetkisi ve otonominin işgörenlerin daha güçlü adımlar atmalarını sağladığı ve finansal hizmet şirketlerinin rakiplerine göre rekabetçiliklerinin daha da arttığını ortaya koymuşlardır.

Edwards ve Collinson (2002) tarafından yapılan "*Personel Güçlendirme ve Yönetimsel İşgücü Stratejileri*" adlı çalışma, İngiltere'de 20 yönetici, 280 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin personel güçlendirme terimini kullanmadan, otonomi ve katılım gibi kavramlarla işgörenlere önemli ölçüde özgürlük sağladıklarını ve işgörenlerin işe olan katkılarını artırma yoluna gittiklerini tespit etmişlerdir.

Özarallı (2002) tarafından yapılan "*Güçlendirme ve Takım Etkinliği Üzerine Dönüşümsel Liderliğin Etkisi*" adlı çalışma, çeşitli sektörlerde çalışan 152 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin güçlendirmeyi hızlandırdıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla takım etkinliğinin; yenilikçilik, iletişim ve takım performansı bazında arttığı ortaya konulmuştur.

Gomez ve Rosen (2001) tarafından yapılan "*Personel Güçlendirme ve Yönetimsel Güven Arasında Bir Bağlantı Olarak Lider-Üye Değişimi*" adlı çalışma, 13 işletmede, 128 yönetici ve işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışmalarında, yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisinde, yönetimsel güvenin personel güçlendirmeyle pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Ugboro ve Obeng (2000) tarafından yapılan "*Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Olan Örgütlerinde Üst Düzey Yönetim Liderliği, Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Müşteri Memnuniyeti: Ampirik Bir Çalışma*" adlı araştırma, 250 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmalarında üst düzey yönetim ile personel güçlendirme, personel güçlendirme ile iş tatmini ve iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Herrenkohl vd. (1999) tarafından yapılan "*Personel Güçlendirmenin Tanımlanması ve Ölçülmesi*" adlı çalışma, ileri teknoloji sektöründe çalışan 698 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, güçlendirme kavramı 8 faktörden oluşan bir setle tanımlanmış ve işgörenler az ve çok güçlendirilmiş olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Sistemin açıklığı ve iş süreçleri hakkında karar verebilmenin gruplar arasında farklılık gösterdiği ve örgütün amaçlarındaki açıklığın daha az açıklayıcılığı olduğu ortaya konulmuştur.

Holden (1999) tarafından yapılan "*Personel Güçlendirmede Algı Açıklığı: İsveç ve İngiltere'deki Bankalarda Karşılaştırmalı Bir Çalışma*" adlı araştırma, İngiltere ve İsveç bankalarında güçlendirmenin iletişimsel biçimlerini incelemektedir. Araştırmada İsveçli işgörenlerin İngiliz işgörenlere göre işyerinde daha katılımcı oldukları, fakat bu katılımın gücünün iş kanunları, sosyal değerler, teknolojik değişim ve ekonomik durum gibi dış faktörlerden etkilendiği ortaya koyulmuştur.

Koberg vd. (1999) tarafından yapılan "*Güçlendirmenin Öncülleri ve Kazanımları*" adlı araştırma, sağlık sektöründe, teknik açıdan yetenekli işgörenler, profesyoneller ve yöneticilerden oluşan 129'u erkek 483'ü kadın toplam 612 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmada birey, grup ve örgütsel karakteristiklerin güçlendirme algısında farklılıklara yol açtığı ortaya konulmuştur. Güçlendirme algısının iş tatmini ve iş verimliliğini/etkinliğini artırdığı aynı zamanda örgütten ayrılma eğilimini ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lashley (1999) tarafından yapılan "*Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme: Analiz için Bir Çerçeve*" adlı çalışma, hizmet sektöründe faaliyet

gösteren birbirinden farklı yönetim anlayışlarına sahip üç işletmede, güçlendirilmiş ve güçlendirme sürecinde yer alan toplam 120 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, güçlendirilmiş işgörenlerin güçlendirme sürecinde yer alan işgörenlere göre müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha çabuk bir şekilde karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Paper ve Johnson (1997) tarafından yapılan "*Yaratıcılık, Güçlendirme ve Örgütsel Bellek Bağlamında Kurumsal Bir Çerçeve*" adlı çalışmada sekiz işletmedeki proje liderleri ile telefonla görüşme yöntemi kullanılmış olup yaratıcılık, personel güçlendirme ve örgütsel bellek arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, güçlendirme düzeyinin yüksek olmasının örgütsel belleği güçlendireceği, iş doyumu ve rekabetçi gücü artıracağı görülmektedir. Ayrıca personel güçlendirme düzeyinin artırılmasının yaratıcı düşünceyi ortaya çıkaracağı vurgulanmıştır.

Spreitzer vd. (1997) tarafından yapılan "*Psikolojik Personel Güçlendirme, Etkinlik, İş Tatmini ve Stres Arasındaki İlişkinin Boyutsal Analizi*" adlı çalışma, Fortune 500 listesinde yer alan endüstriyel işletmelerdeki 393 orta düzey yönetici üzerinde yapılmıştır. Çalışma neticesinde psikolojik güçlendirmenin boyutlarından biri olan anlam ile iş tatmini değişkeni arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yetenek boyutunun da stres ile güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Spreitzer (1996) tarafından yapılan "*Psikolojik Personel Güçlendirmenin Sosyal Yapısal Faktörleri*" adlı çalışması Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerdeki orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Çalışmada iş birimi düzeyinde belirlenen sosyal yapısal faktörler ile psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmanın sonucunda orta düzey yöneticilerde, kontrol alanı dışında kalan faktör hariç, rolün belirsizliği, sosyal ve politik destek, kaynaklara ve bilgiye erişim ve örgüt iklimi faktörleri ile yönetimsel yetkilendirme algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Chiles ve Zorn (1995) tarafından yapılan "*Örgütlerde Güçlendirme: Güçlendirme Üzerine İşgörenlerin Algıları*" adlı çalışma, 40 adet büyük ölçekli işletmede yapılmıştır. Çalışmada işgörenlerdeki güçlülük hissinin yaptıkları iş,

yöneticiler, iş arkadaşları ve örgüt tarafından ne şekilde etkilendiğini ve algılandığını yüz yüze görüşme ve anket tekniği yoluyla araştırmışlardır. Çalışma sonucunda güçlülük hissinin en çok makro düzeyde kültür algıları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif sözlü ikna ve pozitif duygusal uyarılma da önemli ölçüde güçlendirme duyguları ile ilişkili bulunmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından biri olan örgütsel öğrenme kavramı örgütün başarısını yakından etkilemektedir. İkinci bölümde, günümüzde önemi daha da artan olgulardan birisi olan örgütsel öğrenme kavramının tanımı genel olarak ele alınacak, daha sonra bu konu ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir. Ayrıca, örgütlerde örgütsel öğrenme kavramı detaylı bir şekilde incelenecek olup, bu kavramla ilişkili olan öğrenen organizasyon ve bilgi yönetimi konularına da değinilecektir.

2.1.Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Son zamanlarda jeopolitika, ekonomi, bilim, teknoloji ve kültür gibi faktörlere yansıyan birtakım değişiklikler örgütleri şiddetli bir şekilde etkilemektedir. Bedensel yönden emeğin, sıradan olmanın ve bilanço varlıklarının değeri hızlı bir şekilde azalırken; zihinsel yönden emeğin, inovasyonun, yaratıcılığın ve bilginin değeri hızla artmaktadır. Günümüzde örgütsel öğrenme, örgütlerin esas üretim faktörü haline gelmiş olan bilgiyi kazandıkları ve bu kazanılan bilgiye birtakım eklemeler yaptıkları, ayrıca bu bilgiyi eksiltme ve değiştirme gibi işlemler uyguladıkları süreci ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütlerin varolmaları için örgütsel öğrenme zorunlu bir hale gelmektedir (Koç, 2009: 152).

Öğrenme ve öğrenmeye uygun tepkileri oluşturmak insana özgü bir niteliktir. Bundan dolayı örgütsel öğrenme kavramı beşeri kaynağı esas almaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı; örgüt vizyonu doğrultusunda bireylerin kişisel ve ekip şeklinde bilgilerini, yeteneklerini ve becerilerini devamlı olarak geliştirdikleri; örgütsel olgulara olan perspektiflerini devamlı olarak yeniledikleri, basmakalıp düşüncelerden ve eylemlerden uzaklaştıkları ve sorgulayıcı bir görüş edindikleri; teknoloji, mal ve hizmetleri devamlı olarak geliştirdikleri bir süreç/proses şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda bu süreç örgütte yer alan işgörenlere dayalı bir biçimde şekillenmekte ve işgörenleri öne çıkarmaktadır (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014: 103).

İkinci bölümde öncelikle, örgütsel öğrenme kavramının tanımı ve kapsamı genel olarak ele alınacaktır. Daha sonra öğrenme düzeyleri, türleri ve yaklaşımlarından bahsedilecektir. Son olarak ise örgütsel öğrenme kavramının konu ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir.

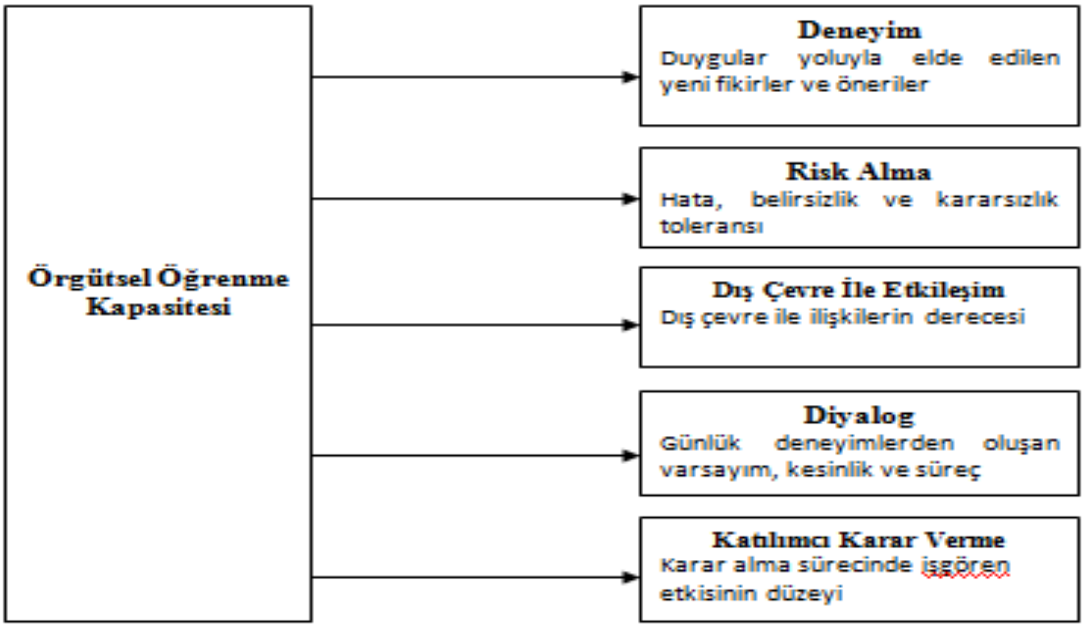
2.1.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Argyris'e (2002:206) göre öğrenme kavramı hatanın algılanması ya da düzeltilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme; çevresel değişimlerin üstesinden gelerek, örgütsel varlığın sürdürülmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi hususunda paha biçilmez bir değere sahiptir. Öğrenme kavramı, çevresel yönden değişimlerin izlenmesi yanında, içsel açıdan ilişkilerin yönlendirilmesini de içine almaktadır. Bilhassa bilgi kavramının önde yer aldığı örgütlerde işgörenler, öğrenmeleri için desteklenmeli ve teşvik edilmelidirler. Ayrıca devamlı olarak öğrenmeyi sağlayacak kültürel ve yapısal ortamlar oluşturulmalıdır. Örgütsel değişim kapasitesinin önemli bileşenlerinden biri olan öğrenme kavramı, sürekli olan bir değişim ve dönüşüm anlamına gelmektedir. Bu değişim ve dönüşüm ise zaman içinde oluşmakta olup örgütün çevresel adaptasyon becerisine bir temel oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 21).

Örgütsel öğrenme kavramının ilk araştırmacılarından olan Argyris ve Schön (1978), bu kavramı; hataların tespit edilip ortaya çıkarılması ve daha sonra bu hataların düzeltilmesi süreci olarak ele almaktadırlar. Hedberg (1981)'e göre ise örgütsel öğrenme, yeni bilgi veya anlayışların belirlenmesi; Levitt ve March (1988)'a göre ise, geçmişte yer alan uygulamaların göz önünde bulundurularak en iyi kararın verilmesi çabası olarak tanımlanmaktadır. Dodgson (1993)'a ise göre bu kavram, örgütün işgücü becerisini kullanma yöntemlerini geliştirerek, bilgi ve öğrenme kültürü çevresinde günlük işleri örgütleme şeklidir (Celep, 2004: 2).

Örgütsel öğrenme hataları düzeltme ve bulma süreci olarak ifade edilmektedir. Deneyim, örgütler tarafından rutin süreç değişikliklerini canlandırmak için öğrenilen bir ders olarak yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda hatalar paylaşıldığında ve analiz edildiğinde öğrenme meydana gelmektedir. Formal (Resmi) ve informal (Resmi Olmayan) sistemlerden oluşan örgütsel öğrenme, örgütleri bir araya getirmek için örgüt ve üyelerin performansı ile ilgili bilgi kullanımına, depolamaya, analiz etmeye ve bunu yaygınlaştırmaya müsaade eder. Senge (1990) "öğrenen örgütlerin ilk etapta problem yaratan düşünceleri değiştirmek için geribildirim kullanarak gelişmesi gerektiğini" varsaymaktadır. Çözüm unsuru ise gerçek problemin saptanıp, düzeltilmesidir (Veil, 2011: 132).

Chiva ve Alegre (2009: 326) ile Chiva vd. (2007: 227)'ne göre, örgütsel öğrenme kapasitesi beş alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; deneyim kazanmak, risk almak, dış çevre ile olan etkileşim, diyalog kurmak ve katılımcının karar vermesi alt faktörleri olup Şekil 2.1'de görülmektedir.



Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları

Kaynak: CHIVA, R. ve ALEGRE J. (2009): "Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Emprical Assesment in the Ceramic Tile Industry", *British Journal Of Management*, Vol.20, p.326. CHIVA, R., ALEGRE, J. ve LAPIEDRA, L. (2007): "Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce", International Journal of Manpower ,Vol. 28, No. 3/4, p. 227.

Alas ve Vadi (2003), örgütlerin sosyo-politik ve ekonomik koşullara uyum sağlamasında, örgütsel öğrenmenin büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedirler (Gizir, 2008: 184). Öğrenme kavramı hayat boyu devam eden bir olgu olup yalnızca bireysel bazda değil örgütsel bazda da meydana gelmektedir. Bu nedenle günümüzde öğrenme kavramı örgütler açısından önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel öğrenmenin kapsamı ise aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.1.2.Örgütsel Öğrenmenin Kapsamı

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramı, 1980'li yıllara kadar ortaya çıkmamıştır. Ancak bu kavramlarla ilgili ilkeler yönetimde birçok perspektife yerleşmiş durumdadır. Bu uygulamalar, örneğin öğrenme sonuçlarının belirlenmesi, işgören katılımı, problem çözme yeteneği, algılama kapasitesi, yapı, kültür, örgüt stratejisi gibi faktörlerin geniş bir aralığında gerçekleşmektedir (Wang, 2003: 8).

Günümüzde tüm örgütlerin değişen ortama adapte olma, geçmişte yaşanan başarılardan ve başarısızlıklardan ders çıkarma, tehditleri sezme ve bunlara karşı koyma ve rekabet edebilme üstünlüğünü elinde tutma gereksinimi bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, bu açıdan örgütlerin gereksinimlerinin giderilmesinde geçerliliği ispatlanmış önemli bir unsur kabul edilmektedir (Kızıloğlu vd., 2013:197).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon uygulamalarının yanı sıra bilgi yönetimi kavramları da bu konunun içinde yer almaktadır. Türkiye'de yönetim literatüründe yer alan "örgütsel öğrenme" ifadesi geçen araştırmalarda üzerinde asıl durulan konunun ya öğrenen organizasyon ya da bilgi yönetimi konuları olduğu da ayrıca gözlemlenmektedir. Örgütsel öğrenmeyi etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Bu faktörlere aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

2.2.Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenme bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere pek çok seviyede gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle öğrenme biçimleri değişik düzeylerde farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşme biçimleri örgüt içinde ve örgütler arasında olmak üzere Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Öğrenme Biçimleri

Örgüt-içi öğrenme desteği: İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme, öğrenme girdileri, öğrenme işbirliği ve kurslar (***İçsel, biçimsel***).	Örgüt-içi işyerinde keşifsel öğrenme: Kişiselleştirilmiş öğrenme, araştırmaya dayalı projeler (***İçsel, biçimsel olmayan***).
Örgütler-arası açık programlarla ve konferanslarla katılımın desteklenmesi (***Dışsal, biçimsel***).	Örgütler-arası karşılaştırmalı olarak bilginin paylaşılması: Mukayese, çalıştaylar (***Dışsal, çoğunlukla biçimsel olmayan***).

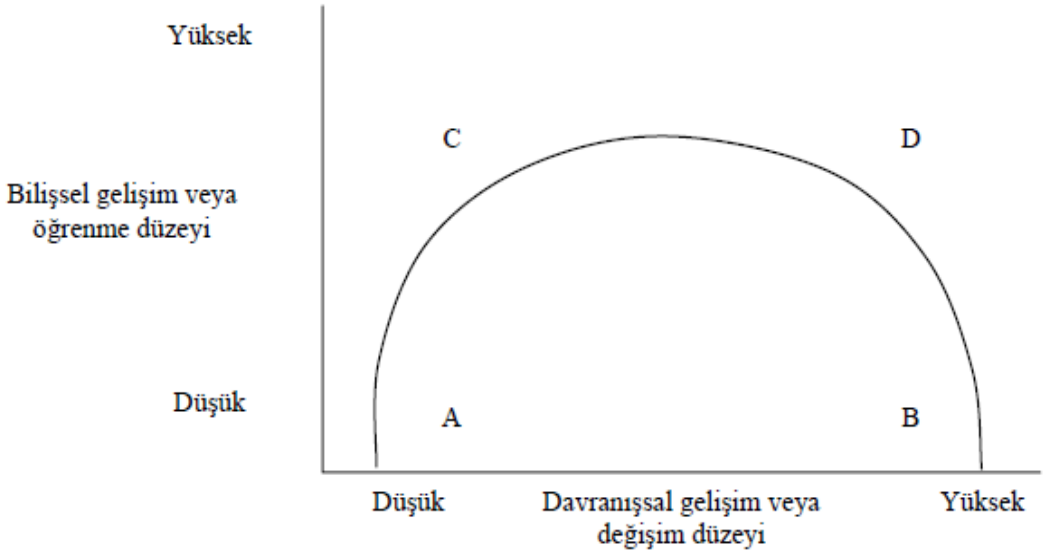
Kaynak: TEARE, R. (1997): "Enabling Organizational Learning", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:9 Sayı:7, p. 322.

Tablo 2.1'de görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme içsel-dışsal ve biçimsel-biçimsel olmayan yöntemlerle gerçekleşmektedir Örgüt içerisinde planlı bir şekilde yapılan geliştirme aktiviteleri içsel ve biçimsel olmakta iken, yaşayıp öğrenme ise içsel ve biçimsel olmayan şekilde gerçekleşmektedir. Dışsal öğrenme ise konferanslardaki paylaşımlarla gerçekleştiği zaman dışsal ve biçimsel, mukayese ile gerçekleştiğinde ise dışsal ve çoğunlukla biçimsel olmayan şekilde olmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin uygulanabilmesi için işgörenlerin bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler; yeni düşünceler geliştirmek, birlikte çalışmak ve ortamı tanımak için istekli olmak, kişisel beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve öğrenmeyi arzulamak, gelişmeye inanmak ve açık olmak, yeni şeyler ortaya çıkarmak ve oldukça geniş bir perspektife sahip olabilmek şeklinde sıralanmaktadır (Avcı, 2008: 19).

Örgütsel öğrenmede işgörenlerin yanında örgütün de bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütlerde öğrenmenin önemi herkes tarafından kabul edilmesine rağmen bazı faktörlerin istenilen şekilde sağlanamamasi durumunda örgütsel öğrenme gerçekleştirilememektedir. Örgütlerde örgütsel öğrenmeyi etkileyen bazı faktörler; örgüt yapısı, kişisel açıdan gelişim, ortam, bilgi teknolojileri, bilginin elde edilmesi, dağıtımı, yorumlanması ve örgütsel bellek olarak belirtilmektedir (Dikmen, 1999: 61).

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen ve örgütle ilgili başlıca faktörlerden biri olan çevrenin öğrenmedeki önemi büyüktür. Çevrenin durumu ve örgütsel öğrenme ilişkisini değişim kavramı ile birlikte ele alıp açıklamaya çalışan Fiol ve Lyles (1985) örgütleri, "bilişsel gelişim veya öğrenme düzeyi" boyutu ve "davranışsal gelişim ve değişim" boyutu çerçevesinde Şekil 2.2'de da gösterildiği gibi dört farklı konuma yerleştirmektedir (Özdemir, 2006:84-85; Fiol ve Lyles, 1985: 807).



Şekil 2.2: Değişim ve Öğrenme

Kaynak: ÖZDEMİR, B. (2006): *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Antalya, ss. 84-85. FIOL C.M ve LYLES, M.A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, p. 807.

Modele göre A konumu, özellikle bürokratik örgütler için geçerli olmaktadır. A konumunda yer alan örgütlerde yüksek düzeyde öğrenme gerçekleşmemekte ve değişim için bir çaba sarf edilmemektedir. Bu tür bir konum, durağan ve tahmin edilebilir bir çevre için uygun görünmektedir. B konumu çeşitli eylemlerde bulunan, stratejilerini değiştiren, yeniden yapılandıran ancak, çok az öğrenen örgütleri tanımlamaktadır. C konumu örgütlerde çok az değişim olmasına karşın değişimden anlamlı bir öğrenme aracı olarak yararlanıldığı bir konumu göstermektedir. D

konumu değişim ve öğrenmeye yüksek düzeyde eğilimli olan örgütleri tanımlamaktadır (Özdemir, 2006: 84-85).

2.3.Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütler, kendilerinin tercihleri olsun ya da olmasın hayatlarını sürdürebilmek adına sürekli olarak öğrenmektedirler. Örgüt içerisinde yalnızca işgörenlerin öğrenmesi yeterli değildir. Öğrenme; işgören, ekip ve organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. Zihinsel ve davranışsal değişimleri kapsayan dört ana süreç/proses, değişik düzeyler arasında entegrasyonu sağlamaktadır. Bu süreçler Tablo 2.2'de gösterilmektedir (Özgen vd., 2004: 177).

Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup (Takım)	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma/Diyalog
Örgüt	Bütünleştime	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: ÖZGEN, H., KILIÇ, K.C. ve KARADEMİR, B. (2004): "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 13 (2), s. 177.

Örgütsel öğrenme seviyeleri, süreç, girdiler ve çıktılar başlıkları altında birey, grup ve örgüt açısından incelenmektedir. Bunun yanında bireysel, takım/grup ve örgüt düzeyi açısından öğrenme kavramları aşağıda ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.3.1.Bireysel Düzey

Bireysel düzeyde öğrenme; zorluklar, bağlantı kurulamaması, sürprizler ve farklılıklar karşısında tepki/yanıt verildiği zaman gerçekleşmektedir (Marsick and Watkins, 2003: 134). Bireysel olarak öğrenme, bir bireyin birikmiş olan veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel prosesleri kullanarak ulaşabilmesidir. Ayrıca bireysel düzeyde öğrenme kavramı, bireyin bu süreçleri idrak edip yorumlayabilmesi, bunlarla deneyimler edinmesi ve vardığı sonuçlar doğrultusunda da davranış ve tutumlarını ayarlaması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2011: 428).

2.3.2.Takım/Grup Düzeyi

Takım/grup kavramı, bir takım neticelere ulaşmada ortak derecede sorumlu olan bireylerden ve birbirine bağlı işlerden oluşan bir insan grubu olarak ifade edilmektedir. Takımlar örgütün farklı kısımlarını bütünleştirmek görevini üstlenmektedirler. Takım bazlı örgüt, bilgi ve hammaddeyi tüketici değeri yaratacak mal ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini başarmada takımları kullanmaktadır (Keçecioğlu, 2005: 80). Koçel (2011: 428)'e göre takım/grup halinde öğrenme gerçekleşmeden, örgütsel düzeyde bir öğrenmeden söz edilemez. Bu nedenle takım/grup düzeyinde öğrenme örgütlerde büyük önem arz etmektedir.

2.3.3.Örgüt Düzeyi

Örgütsel öğrenme düzeyi, öğrenmenin kolektif bir deneyim olduğunu ifade etmektedir. Öğrenmenin aşamaları benzer olabilmektedir. Ancak, örgütsel öğrenme artık etkileşimin ve birbirine bağlı bir sürecin sonucudur (Marsick and Watkins, 2003: 135).

Örgüt işgörenleri geçicidir. Ancak örgüt kalıcıdır ve işgörenler işten ayrılsalar bile örgüt yaşamını sürdürebilmektedir. Bu noktada önemli olan, örgütün bu anlamda öğrenmiş olmasıdır. Bu nedenle örgütlerde gerçekleştirilen değişmeleri (resmi veya resmi olmayan, küçük veya büyük, reorganizasyon veya reengineering anlamında) örgütlerin öğrenmesinin bir sonucu olarak düşünmek uygun olmaktadır (Koçel, 2011: 428)

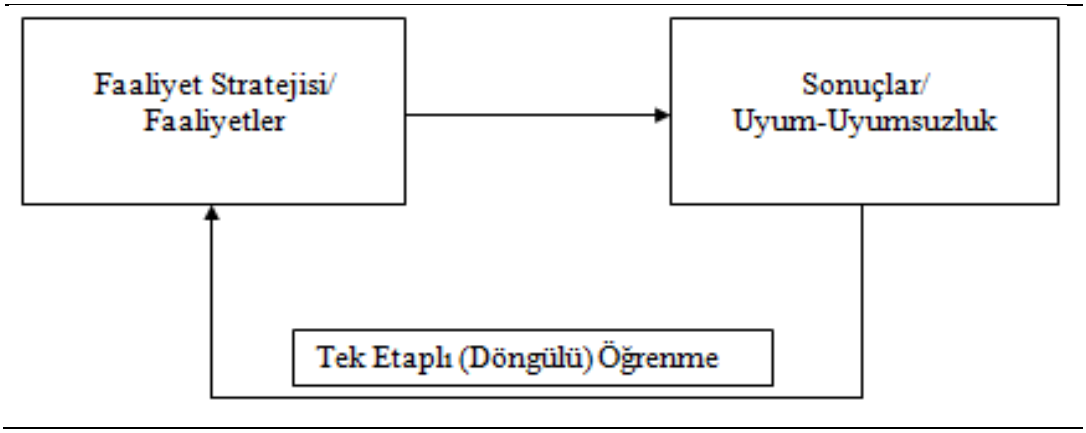
2.4.Örgütsel Öğrenme Türleri

Örgütsel öğrenme türleri üç ayrı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve üç döngülü öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) biçiminde ifade edilmektedir.

2.4.1.Tek Etaplı (Döngülü) Öğrenme

Çevreye uyum sağlar bir şekilde belirlenmiş amaçlara ve normlara etkili bir biçimde ulaşabilme süreci şeklinde tanımlanan (Özgen vd., 2004:176) tek döngülü öğrenme, örgütün bilinen amaçlara ulaşma kapasitesini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Tek döngülü öğrenmede, işgörenler, çevrelerinde ortaya çıkan sorunları tanımlamakta ve bu sorunları giderebilmek için ihtiyaç duyulan stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır (Yalman, 2011: 231-232).

Argyris'ın (1982) tek yönlü öğrenme yöntemi, temel politikaları düzeltmezsizin hataları doğrulama potansiyelini tanımlamaktadır. Tek yönlü öğrenme, küçük düzenlemelerin yapıldığı geçerli uygulamaların işlevini daha etkili bir biçimde yerine getirilebileceği birinci dereceden değişim türüne öncülük etmektedir (Bartunek & Moch, 1987: 484). Tek yönlü öğrenme modeli Şekil 2.3'te görüldüğü gibi ifade edilmektedir.



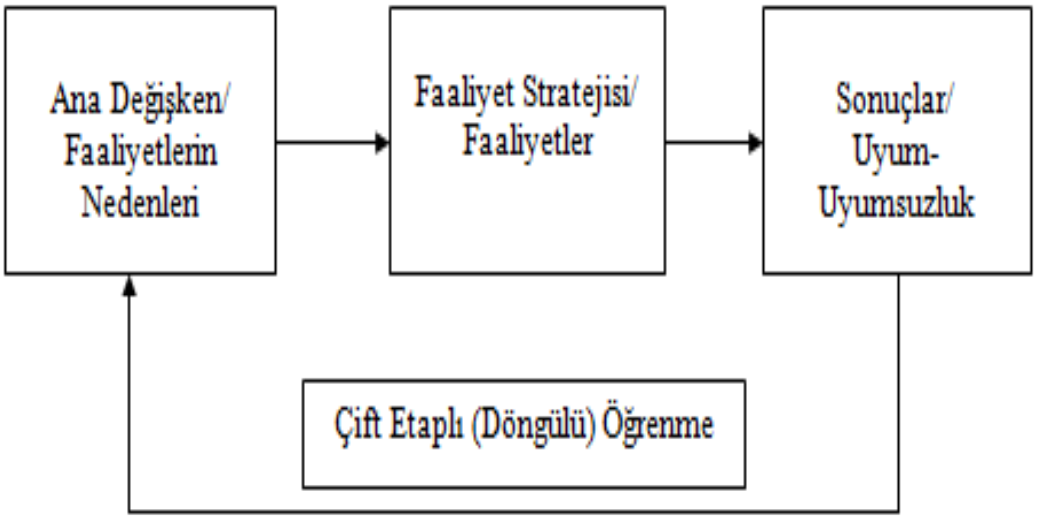
Şekil 2.3: Tek Etaplı (Döngülü) Öğrenme

Kaynak:ANDERSON, L. (1997): "Argyris and Schon's Theory on Congruence and Learning", http://www.aral.com.au/resources/argyris.html, Erişim Tarihi: 02.03.2016. MITCHELL, A., INCHINGOLO, P., VATTA, F., GRICAR, J., CISIC, D., PETROVIC, O. & PEYHA, H. J. (2006): "Mobile Game-Based Learning To Promote Decision-Making Skills–A Pan-European Project, Euro mGOV 2006 Second European Conference on Mobile Goverment, Brighton, UK.

2.4.2. Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme

Chris Argyris tarafından 70'li yıllarda ortaya konulmuş olan çift etaplı öğrenme kavramı, çalışma çevresinde olanlara daha bütünsel yönden bakabilmeyi içermektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 75). Çift döngülü öğrenme kavramı, davranışsal uyumlarla sınırlı olmayan, bilişsel yapılarda da değişimin gerçekleştiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu öğrenme, örgütün hedef ve amaçlarını sorgulamak yoluyla hataların düzeltilebilmesi anlamını taşımaktadır. Yani mevcut şemanın yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle daha çok yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır (Yalman, 2011: 232).

Mevcut uygulamaların/şemanın belirli bir yönde kasıtlı değişiminde (Bartunek & Moch, 1987: 486), bireysel yönetim değerinin çift döngüde değişimi, ikinci dereceden değişim seviyesi olarak dikkate alınır (Walsh, 2004: 306). Çift etaplı öğrenme modeli Şekil 2.4'te görüldüğü gibi ifade edilmektedir.



Şekil 2.4: Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme

Kaynak:ANDERSON, L. (1997): "Argyris and Schon's Theory on Congruence and Learning", http://www.aral.com.au/resources/argyris.html, Erişim Tarihi: 02.03.2016. MITCHELL, A., INCHINGOLO, P., VATTA, F., GRICAR, J., CISIC, D., PETROVIC, O. & PEYHA, H. J. (2006): "Mobile Game-Based Learning To Promote Decision-Making Skills–A Pan-European Project, Euro mGOV 2006 Second European Conference on Mobile Goverment, Brighton, UK.

2.4.3. Üç Etaplı (Döngülü) Öğrenme /Öğrenmeyi Öğrenme

Tek ve çift yönlü öğrenmenin kısıtlarını belirlemek amacıyla, bireylerin değişen ortak geleneklerini dikkate alan, üçlü döngüde öğrenme yöntemi tanımlanmıştır (Nielson, 1991, 1993). Üç aşamalı öğrenme, öğrenmenin ne şekilde öğrenilebileceğini ifade eden seviyedir. Öğrenmeyi öğrenmek, yaratıcı öğrenme proseslerini bilmeyi gerektirmektedir. Öğrenmeyi öğrenmede asıl olay, öğrenme becerisinin geliştirilebilmesidir. Bu öğrenme seviyesinde gösterilen eforlar, öğrenme prosesinin kendisinin üzerine odaklanmakta olup, öğrenmenin stratejilerini, örgütsel yapıları ve bu şeylere katkıda bulunan tüm prosesleri değerlendirmeyi içermektedir (Uğurlu, 2011: 14).

Bartunek ve Moch (1987) ortak anlayışlarının fayda ve sınırlarını görmek amacıyla, uygun gördükleri uygulamayı/şemayı değiştirmek için, örgüt üyelerine üçüncü dereceden değişiklik yapma izni verilmesi hususunda tartışmaktadırlar. Üçüncü dereceden değişim gerektiren kültürel düzeltmeler, yalnızca verimsiz süreci teşvik eden ortak anlayışın onaylanmasıyla organize edilecektir. Örgütlerde yeni fikirler denenmeden önce eski fikirlerden kaynaklanan yetersizlikler tespit edilerek, onlardan vazgeçilmelidir (Nystrom ve Starbuck, 1984: 53). Örgütlerde otomatik olarak yapılamayan üçüncü dereceden değişiklikler ise şu şekilde ifade edilmektedir:

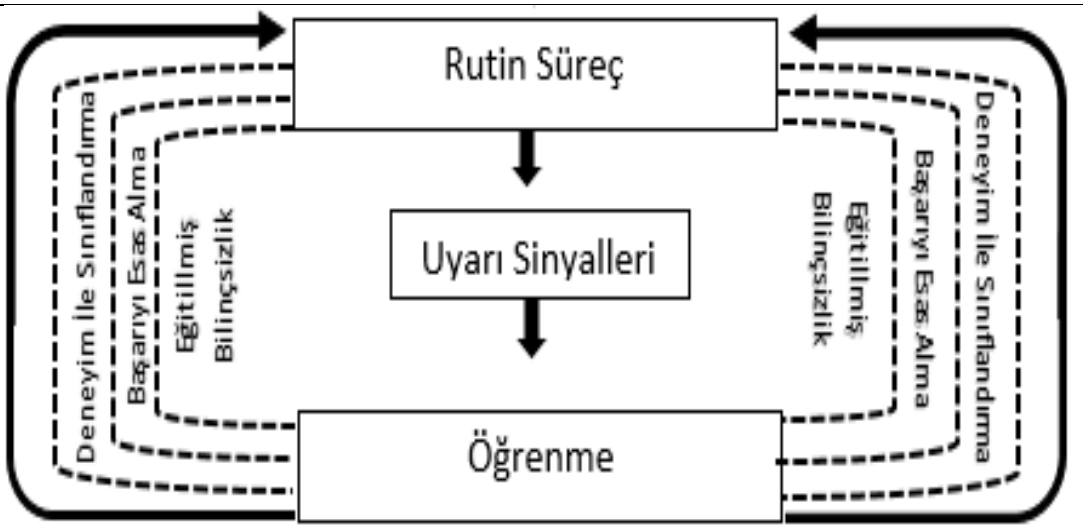
Örgütlerde yer alan işgörenler mevcut inanış ve prosedürlerden nadiren vazgeçerler, ancak alternatifler daha iyi sonuçlar sunabilmektedir. İşgörenler kendi mevcut inanış ve prosedürlerinin rasyonel analizler ve başarılı deneyimler sonucu ortaya çıktıklarını bilmektedirler. Bu nedenle önemli bir değişim fikrinin bu inanış ve prosedürlerin yetersiz olduğuna dair bir kanıt göstermesi gerekmektedir (Nystrom & Starbuck, 1984: 55).

Örgütlerde öğrenme kriz öncesi ya da kriz sonrasında gerçekleşebilmektedir. Turner (1976), krizi "başarısızlık öngörüsü"nün altı aşaması içerisinde sınıflandırmaktadır. I. Aşama, kabul edilmiş kültürel inanış ve tedbir normlarının yer aldığı normal işlemler noktasıdır. II. Aşama, kriz kuluçka döneminde olduğu için, erken uyarı sinyallerinin fark edilmeden ilerlediği bir dönemdir. Çünkü kabul gören

inanç ve normlar buna izin vermemektedir. III. Aşama, başlangıçtaki olayların, krize dikkat çektiği ve kabul görmüş inançlara meydan okuduğu aşamadır. IV. Aşama, doğrudan zararla sonuçlanan krizin, başlangıcıdır. V. Aşama, inançların büyük bir başarısızlığa uğradığının farkına varıldığı, aynı zamanda inanç sisteminin kurtarılmasına yönelik kurtarma girişimlerinin olduğu bir aşamadır. VI. Aşama ise, inançların kültürel uyumunun yeniden oluştuğu bir dönem olup, bu kültürel uyum tam anlamıyla gerçekleşerek, örgüt birinci aşamaya geri dönmektedir (Turner, 1976: 381).

Üçüncü değişiklik (III. Aşama) olan Turner'ın (1976: 381) "başarısızlık öngörüsü" kavramı, kültürel uyumu zor bir süreç olarak tanımlamaktadır. Veil (2011: 134)'e göre bu sürece, kontrolü zor olan krizleri düzenlemek için ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kanıya dayanarak kültürel değişimin sadece kriz sonrası öğrenme ile gerçekleşebileceği söylenmektedir. Eğer örgüt kültürü, öğrenmeyi kriz döngüsü ile beraber ele alırsa ve de bu özellikle kriz öncesi aşamada olursa kültürel yeniden uyum devam edebilmektedir. Böylece, krize cevap vermede örgütteki istikrarsızlık, potansiyel başarısızlığın uyarı sinyallerinin farkına varılabilmesi için daha da iyi donatılmış olacaktır.

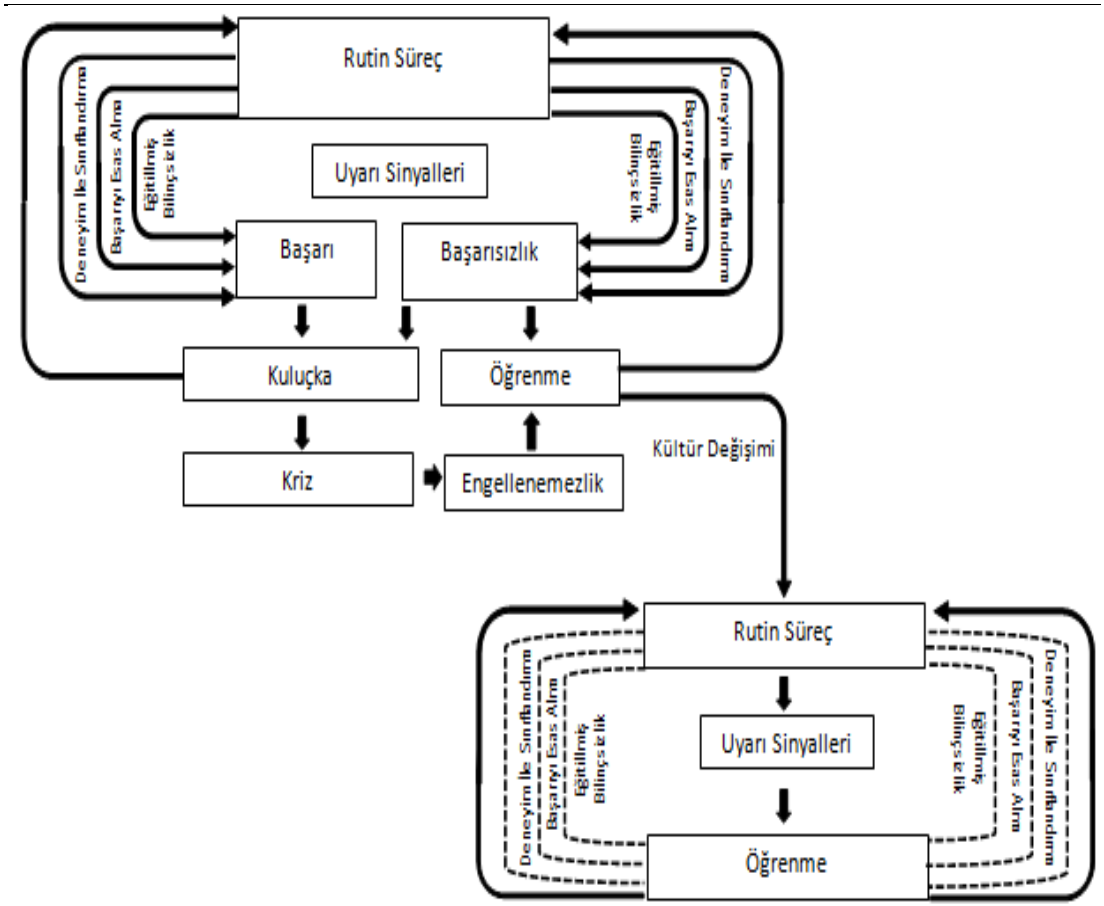
Bu nedenle tek, çift ve üç yönlü öğrenme kavramlarından farklı olarak, örgütlerde kriz öncesi ve sonrası, öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini ya da gerçekleşeceğini, ortaya koyan bilinçli öğrenme kavramı ve bilinçli öğrenme modeli tanımlanmıştır. Veil (2011: 134), bilinçli öğrenme modelinde, öğrenmeyi tam anlamıyla kriz döngüsünün kriz öncesi aşaması dâhilinde tanımlamaktadır. Bilinçli öğrenme modeli, başarısızlık ve krizi engellemeyi öğrenmede, uyarı sinyallerinin farkına varılmasında bilinçli bir kültürün faaliyetini göstermektedir. Örgütlerde yer alan bilinçli öğrenme modeli Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5: Örgütlerde Bilinçli Öğrenme Modeli

Kaynak: VEIL, SHARI, R, (2011): "Mindful Learning in Crisis Management", University of Kentucky, Journal of Business Communication, April, Vol:48, No:2, p. 135.

Bilinçli Öğrenme Modeli (Şekil 2.5), tehlikeli belirtileri tanımayı ve onlardan öğrenilenlerle bilinen sürece adapte olmanın devamlı bir döngü olduğunu göstermektedir. Bu model, öğrenmek ve bilinen sürece adapte olmak için, tehlike belirtilerinin ışığında, örgütlere devamlı olarak tecrübelerini pekiştirme imkanı sunmaktadır. Öğrenme sürekli olarak, Bilinçli Öğrenme Modelindeki gibi kriz öncesinde meydana geldiği için, bu düzen daha az tecrübe edilmiş bir kriz ya da başarısızlık anlamına gelmektedir. Oysa engeller her zaman var olduğu için, Öğrenme Engel Modelinde (Şekil 2.6) betimlenene göre; her zaman başarıyı veya başarısızlığı takip eden olası bir engel mevcuttur (Veil, 2011: 136). Bu bağlamda öğrenme engel modelinden bilinçli öğrenme modeline geçiş modeli Şekil 2.6'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6: Örgütlerde Öğrenme Engel Modelinden Bilinçli Öğrenme Modeline Geçiş

Kaynak: VEIL, SHARI, R, (2011): "Mindful Learning in Crisis Management", University of Kentucky, Journal of Business Communication, April, Vol:48, No:2, p. 137.

Bilinçli bir kültürün oluşturulması, Bilinçli Öğrenme Modelini, Öğrenme Engeli Modeline taşımak için üçüncü dereceden değişim veya tam bir kültürel yeniden değerlendirme gerektirmektedir. Öğrenme Engeli Modelinden Bilinçli Öğrenme Modeline geçerken bir örgüt için öğrenme ve adaptasyon, 1. ve 2. sıra değişiminde görüldüğü gibi süreçlerde ve politikalarda basit düzenlemelerden daha fazlasını gerektirmektedir. Bilinçli öğrenme ve sürekli kültürel adaptasyon bilinçli bir kültür oluşturmada gereklidir. Örgüt kendini gelecekteki krizlerden korumak için, krize sebep olan sistemi nasıl değiştireceğini öğrenmesi gerekmektedir. Argyris ve Schön (1996) örgütlerin öğrenmesinde kültürel değişikliklerin merkezi süreç olacağını ifade etmişlerdir. Öğrenen bir kültür, bireylere yeni bakış açıları

sağlamaktadır. Analiz edilen ve gözden geçirilen süreçte sadece öğrenilen ritüellerde değil davranışlarda da istikrarlı bir değişim meydana gelmektedir. Ancak sistemde bir değişiklik yapılmamaktadır. Sonuç olarak, örgüt içinde öğrenme oluşmadan, gelecek krizleri önlemedeki değişiklikler sınırlı kalacaktır (Veil, 2011: 137).

Bu bilgiler ışığında, öğrenmenin bilinçli bir şekilde örgüt içinde gerçekleşmesi, örgütleri olası risklere karşı koruduğu söylenebilir. İşgörenlerin bilinçli bir şekilde öğrenmeleri onların kendilerine ve yöneticilerine olan güvenlerini, işe olan motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırabilir. Çünkü, bilinçli ve ne yaptığının farkında olan bir birey yaptığı işe daha çok hakim olacaktır. Bu nedenle, bireysel ve dolayısıyla örgütsel açıdan yaratıcılığını ön plana çıkarma fırsatı olabilecektir. Bilinçlendirilmiş, yani güçlendirilmiş bir işgören, örgütsel yaratıcılığa olumlu yönde katkıda bulunabilir. Örgütsel öğrenme düzeyi yaklaşımları ise aşağıdaki gibidir.

2.5.Örgütsel Öğrenme Düzeyi Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme, araştırmacıların farklı isimlendirdikleri temel iki seviyede gerçekleşmektedir. Bazı araştırmacılar ise bu iki düzeye bir boyut daha eklemektedirler. Bu öğrenme boyutları; Argyris ve Schön'ün tek-döngülü, çift-döngülü, Senge'nin yaratıcı, uyumlaştırıcı ve Fiol ile Lyles'in düşük-yüksek düzeyli olarak adlandırdıkları boyutlardır. Bu boyutlar detaylı bir şeklide ayrı başlıklar altında aşağıda verilmiştir (Ayden ve Düşükcan, 2002: 124).

2.5.1. Argyris ve Schön'ün Tek ve Çift Etaplı Öğrenme Düzeyleri

Argyris ve Schön (1974) öğrenme düzeylerini tek ve çift etaplı (döngülü) olarak adlandırmışlardır (Argyris, 1976: 367-368) . Argyris ve Schön'ün yaklaşımına göre; tek döngülü öğrenmede, örgütteki üyeler, örgütün dışında meydana gelen değişimler karşısında, örgütün içinde oluşan negatiflikleri saptayıp bunları düzeltebilmekte veya giderebilmektedir. Tek etaplı öğrenme düzeyi, sorgulamayı ve düşünce geliştirmeyi teşvik etmemektedir. Bu yaklaşımda örgütteki üyeler hata ve yanlışlıklarını bulup düzelterek çevrelerinde olan değişimlere tepkide bulunmaktadırlar. Ancak örgütün üyeleri tepkide bulunurken mevcut örgüt kültürü normlarını korumaktadırlar. Tek etaplı öğrenme mevcut problemlerin çözülmesine

odaklanmakta olup, problemleri ortaya çıkaran davranışları veya anlayışları incelememektedir (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1178).

Çift döngülü öğrenme yaklaşımı, mevcut prosesleri izlemenin yanında örgüt kültürünü, hedeflerini, stratejilerini ve yapısını da değiştirebilmeyi amaçlamaktadır. Çift döngülü öğrenme, örgütün rutin olarak yaptıklarını değiştirmesi ile ilgilidir. Bu nedenle problem çözücüler yalnızca problemi çözmekle kalmazlar, ayrıca problem ile alakalı olan nedensel etmenleri de incelerler. Yani çift döngülü öğrenme yaklaşımı, stratejilerin ve varsayımların yanında mevcut olan teorinin değerlerini de değiştirmektedir. Çift döngülü öğrenme, ayrıca stratejilerin ve davranışların gözlemlenebilen etkilerinin buluştuğu iki döngülü bir geribildim/feedback süreci de sağlamaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2002: 125).

Tek döngülü ve uyumcu öğrenme, örgütlerin çevrelerindeki değişimlere adapte olacak biçimde beşeri kaynaklarını geliştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda uyum, olayların peşinden gitme ve reaktif (olayların gerçekleşmesinden sonra yapılan eylemler) bir yaklaşım vardır. Çift döngülü ve yaratıcı öğrenme ise örgütte yaratıcı kapasitenin artırılmasını ve geliştirilmesini hedeflemektedir (Koçel, 2011: 429).

2.5.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme düzeyleri yaklaşımında Fiol ve Lyles; öğrenmenin iki farklı seviyede oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar "düşük ve yüksek düzeyli" örgütsel öğrenme seviyeleri olarak ifade edilmektedir. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranışların tekrarlanmamasına dayanmakta olup, genellikle kısa süreli ve örgütün yalnızca bir kısmında etkili olan, yüzeysel bir yapıya sahiptir. Düşük düzeyli öğrenme, rutin bir öğrenme türüdür ve temel örgütsel düzenlemeleri içermemektedir. Yüksek düzeyli öğrenme ise spesifik faaliyetler ya da davranışlardan ziyade; temel normlarda, varsayımlarda ve referans kalıplarında değişimi içermekte olan ve bütün organizasyonu kapsayan bir öğrenme düzeyidir (Fiol ve Lyles; 1985: 807-808).

Fiol ve Lyles (1985: 810) düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenmeyi karakteristik özellikleri, etkileri ve örnekleri açısından incelemiştir. Bu iki öğrenme düzeyi Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

Tablo 2.3: Düşük Düzeyli ve Yüksek Düzeyli Öğrenmenin Karşılaştırılması

	Düşük Düzeyli Öğrenme	**Yüksek Düzeyli Öğrenme**
Karakteristik Özellikleri	Tekrarlardan oluşmaktadır.	Keşfetme arzusu ve sezgi gücü neticesinde meydana gelmektedir.
	Rutindir.	Rutin değildir.
	Varolan iş, kurallar ve yapılar kontrol edilmektedir.	Kontrol eksikliğini giderecek farklı yapı ve kurallar geliştirilmektedir.
	İyi anlaşılmış bir ortam bulunmaktadır.	Belirsiz bir ortam bulunmaktadır.
	Örgütün her kademesinde gerçekleşmektedir.	En çok üst kademede gerçekleşmektedir.
Etkileri	Davranışsal kazanımlar elde edilmektedir.	Sezgi gücü, keşfetme becerisi ve kolektif bilinç oluşmaktadır.
Örnekler	Resmi kurallar kurumsallaştırılmaktadır.	Yeni misyon ve tanımlamalara yön verilmektedir.
	Yönetim sistemlerinde düzenlemeler yapılmaktadır.	Gündem oluşturma becerisi kazanılmaktadır.
	Sorun çözme becerisi kazanımı gerçekleşmektedir.	Sorun tanımlama becerileri gerçekleşmektedir.
		Yeni mitler, hikayeler ve kültürler gelişmektedir.

Kaynak: FIOL, C. M. ve LYLES, M. A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10, 4, p. 810.

2.5.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme kavramına davranışsal yönden bakan Senge, öğrenme neticesinde davranışların değişmesi gerektiğini savunmaktadır. Senge'ye göre öğrenme, çoğu zaman "bilgi edinme" şeklinde anlaşılmaktadır. Örnek olarak bireyler bir seminere katıldıklarında, seminerde anlatılan bir konuyu "öğrendiklerini" ifade edebilirler. Fakat "öğrenmek" bu şekilde gerçekleşmemektedir. Hiçbir birey bisiklete binmeyi, yürümeyi ya da konuşmayı bu biçimde öğrenmez. Öğrenebilmek için edinilen bilgilerin eyleme dönüşebilmesi ve daha öncesinde yapılamayan bir şeyin yapılabilir hale gelmesi gerekmektedir. Bu sebeple öğrenme ve davranış birbirinden ayrı şekilde düşünülemez (Tan, 2015: 197).

Senge'nin "uyumlaştırıcı-yaratıcı" yaklaşımında; örgütler, örgüt dışındaki değişime uyum sağlayabiliyorlarsa uyumlaştırıcı, bu değişimi geliştiriyorlar ve örgüt içindeki etmenlerle uyumlaştırıp yeni ve yaratıcı rekabet üstünlüğü sağlayabiliyorlar ise yaratıcıdırlar. Uyumlaştırıcı yaklaşımda örgütün değişim yaşaması veya değişime adapte olması; yaratıcı yaklaşımda ise, bu değişimi geliştirebilmesi veya yeni davranışlara ilişkin olarak ileri seviyede kurallar ve düzenlemeler geliştirilmesi gerekmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1179).

Bu bağlamda işgörenler Peter Senge'nin "beş disiplin"i ile örgütü yeni bilgi ve yaklaşımların ortaya çıktığı, bunların örgütün rekabet gücünü artıracak şekilde problem çözme ve yeni stratejiler geliştirmekte kullandığı bir platform haline getirecektir. Senge'nin bu beş disiplini şunlardır (Koçel, 2011: 429):

-Kişisel Uzmanlık

-Zihni modeller

-Paylaşılan vizyon

-Takım (ekip) öğrenimi

-Sistem düşünce ve yaklaşımı

Senge'nin beş disiplini kısaca şu şekilde açıklanabilir (Kızıloğlu vd., 2013: 198-199):

-*Kişisel ustalık*; kişinin sabırlı olmayı öğrenmesi ve gerçeği tarafsız bir biçimde görebilme disiplinidir.

-*Zihni modeller*; bireyin zihninde yer etmiş olan varsayımlar, bireyin yaptığı genellemeler, resim ve işaretler, dünya görüşümüzü ve hareketlerimizi etkilemektedir. Bu disiplin, bu tip şeylerden arınarak açık görüşlü olmayı gerektirmektedir.

-*Paylaşılan vizyonun oluşturulması*; örgütün amaçlarına erişmesini sağlamak için bireylerin baskı altında kalmaksızın kolektif bir biçimde, çaba göstermeleri ve bütün becerilerini ve yeteneklerini ortaya koymaları şeklinde gerçekleşmektedir.

-*Takım halinde öğrenme*; bu disiplin diyalog kurmakla başlamaktadır. Kişilerin varsayımlarını bir kenara koyup, reel bir "birlikte düşünme" eylemine girme kapasitesi olarak açıklanmaktadır.

-*Sistem düşüncesi*; bir sistemin yalnızca bir bölümünü değil, hepsini bir bütün halinde görebilmek ve çözümleyebilmektir.

Örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili olarak üç yaklaşım incelendiğinde, yaklaşımların ilk boyutlarının genel özelliği değişime ayak uydurma veya inovasyonu benimseme biçiminde olduğu görülmektedir. İkinci boyutları ise değişimleri örgütün kaynakları yönünde benimseyip geliştirebilmek ya da yaratıcılık niteliğine sahip olmak şeklindedir (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1180).

2.6.Örgütsel Öğrenme Süreci ve Süreç İle İlgili Kavramlar

Günümüz ekonomisinde yaşanan değişimlerin daha önceki yıllarla karşılaştırıldığında önemli bir değişiklik arz ettiği görülmektedir. Öncelikle bilgi teknolojileri endüstrisinin gelişmesi ile yeni ekonomi (new economy) kavramı, klasik ekonomi kavramından farklı bir hale gelmiştir. Yeni ekonomiyi ortaya çıkaran örgütler bilgi çağı örgütü şeklinde adlandırılmaktadır. Bu örgütlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak kullanılmasıdır. Bu üretim faktörü hem hizmet hem de imalat sektöründe önemli bir yere sahip olup verimlilik artışı sağlamaktadır (Tutar, 2013: 17).

Bilgi çağı örgütleri hazır bilgiyi kullanmaktan öte yeni ve kullanılabilir bilgi yaratmayı hedeflemektedirler. Artan rekabet ve örgütlerin öne geçme çabası bunu gerektirmektedir. Bilginin kullanımı, bilgi teknolojilerinin ön plana çıkmasını sağlamış ve bu teknolojiler yönetsel etkinliğin sacayağı haline gelmiştir. Bu açıdan bilginin, örgütlerin öğrenme sürecindeki temel kavramı olduğu söylenebilir. Bilgi kavramı, bilgi ile ilişkili olan diğer kavramlar, bilgi yönetimi kavramı ve örgütsel öğrenme sürecinde bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve kaydedilmesine ilişkin aşamalar bu bağlamda detaylı olarak aşağıda incelenmektedir.

2.6.1.Bilgi Kavramı ve Örgütsel Bilgi

Bilgi terimi, Avrupa dillerinde hem bilme faaliyetini hem de bu faaliyet neticesinde elde edilen çıktıyı tarif etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca bireylere ait bir faaliyet olan bilgi kavramı, birbiri içine geçmiş birden çok etkinliği kapsamaktadır. Bu etkinlikler; anlama, algılama, karşılaştırma, düşünme, açıklama, yorumlama, doğrulama, değerlendirme, vb. gibi kavramlardan oluşmaktadır (Tonta, 2004: 1). Bilgi kavramı sözlük anlamı ile öğrenme, gözlem ve araştırma yolu ile elde edilen her türlü kavrayış ve gerçeğin tümünü ifade etmektedir (Kevük, 2006: 323).

Literatürde bilgi kavramı ile ilgili pek çok tanım mevcut olup bazıları şöyledir:

-Kaynak ve Karaca (2012: 49)'ya göre bilgi günümüzün ekonomik yapısını ve toplumsal davranışları şekillendiren temel bir unsurdur.

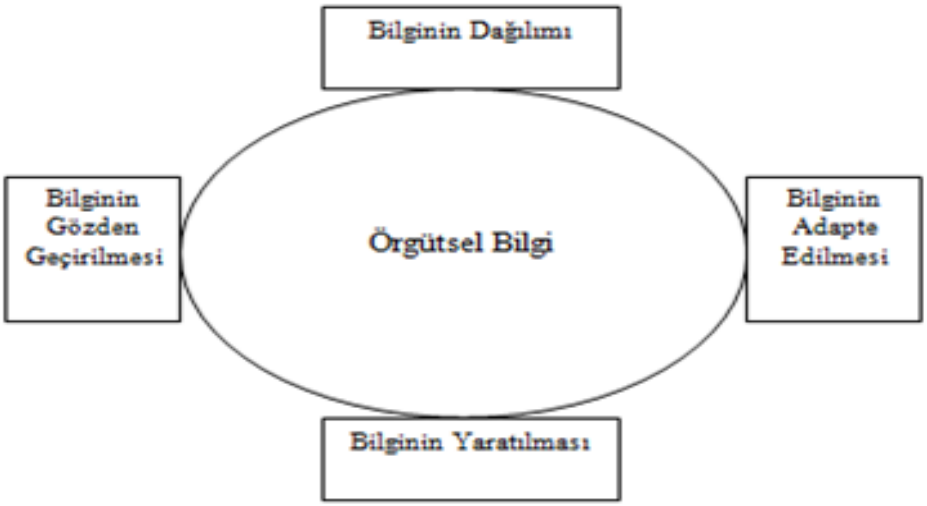
-Berberoğlu (2010: 111)'na göre bilgi kavramı ekonominin tüm sektörlerinde bilgi, beşeri ve fiziksel sermayeleri kuvvetli bir şekilde bir araya getirici rol üstlenmektedir.

-Yıldırım (2004: 106)'a göre bilgi, teknoloji ve ekonomi kavramları arasında çok yakın bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

-Buckland (1991: 3-4)'a göre ise bilgi kolay bir şekilde açıklanacak bir kavram değildir. Bu kavram ile ilgili pek çok tanım ve yaklaşım mevcut olup bilgi kavramını üç farklı manada incelemektedir. Bunlar: süreç, nesne ve bilgi olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel bilgi kavramı ise örgütlerde kullanılan, rekabet avantajını sağlamada hayati bir öneme sahip, fakat çok az anlaşılan bir kavramdır. Örgütlerin fiziksel olarak oluşmasında örgütsel bilgiye önemli düzeyde gereksinim vardır. Bilhassa örgüt içi beşeri ve fiziki kaynaklar örgütsel bilginin ortaya çıkmasında etkin bir rol oynamaktadır. Bazı araştırmacılara göre stratejik bir varlık biçiminde düşünülebilen örgütsel bilgi kavramının neticeleri örgüt içindeki ve örgüt dışındaki etkileşimlere önemli şekilde katkıda bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin belli bir seviyeye

çıkarılmasında değerli bir aktivite olan örgütsel bilgi, nadir ve bulunmazdır. Her örgütün öğrenme deneyimi farklı zamanlarda ve şekillerde gerçekleşmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 148). Örgütsel bilginin gelişim döngüsü Şekil 2.7'de gösterilmektedir.



Şekil 2.7: Örgütsel Bilginin Gelişim Döngüsü

Kaynak: BHATT, G.D. (2000): "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", Journal of Knowledge Management, 4(1), p. 18.

Şekil 2.7'de de görüldüğü gibi örgütsel bilginin oluşum süreci, bilginin yaratılması, adapte edilmesi, dağıtılması ve gözden geçirilmesi ve daha sonra örgütsel bilgiye dönüşümü biçiminde ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bilgi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütlerin en değerli varlıkları işgörenlerin sahip olduğu bilgidir. Bundan dolayı örgütler, yapısal sermayelerinin yanı sıra beşeri sermayelerine de odaklanarak, örgütsel bilgisinin dışında işgörenlerin bilgi seviyelerini de artırmaya çalışırlar. Birçok örgüt için iki türlü bilgiden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki örtük bilgi iken; diğeri açık bilgi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin zihinlerinde gerçekleşen, bildikleri fakat çoğu kez anlatamadıkları bilgi "örtük bilgi"; kelimelerle ifade edilebilen, rakamlar, formüller ya da şekillerle anlatılabilen, objektif ve kişiden bağımsız bilgi ise "açık bilgi"olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün güçlü olabilmesi için hem örtük, hem de açık bilgiye sahip olması gerekmektedir. Buradaki önemli

nokta, sahip olunan şeylerin kullanıma uygun bir biçime getirilmesi ve kurumsal açıdan kültürün geliştirilebilmesidir (Atılgan, 2009: 204-205).

Smith'e (2001: 314) göre açık ve örtük bilginin örgütlerdeki kullanım yerleri; iş süreci, öğrenme, öğretme, düşünme şekli, bilgi paylaşımı, motivasyon, ödül, ilişkiler, teknoloji ve değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır. Öğrenme kavramı açık ve örtük bilginin örgütlerdeki kullanım yerlerinden biri olup örgütsel öğrenme açısından büyük önem arz etmektedir. Öğrenme bağlamında açık bilgi; çalışmaya dayalı, deneme-yanılma, uzman olunan sahalarda kendi kendini yönlendirebilme, örgüt tarafından çalışma amaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. Yönetici veya ekip liderinin bilgi paylaşımında bulunurken ve iş ile ilgili vermiş olduğu kararalarda güveni artırabilmek için sağladığı kolaylıklar ve güçlendirmeler ise örtük bilgi olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik döngüsünün önemli basamaklarından biri olan öğrenmenin gerçekleşmesi ve yeniliğin en kıymetli kaynağı olan bilginin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi önem arz etmektedir. Bilgi paylaşımı inovasyonu etkilemekte ve bu inovasyon da örgüt performansına katkıda bulunmaktadır. Çin'in Jiangsu bölgesindeki 89 ileri teknoloji şirketinden toplanan veriler doğrultusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre; açık olan ve olmayan bilgi paylaşımı uygulamalarının örgütün inovasyonu ve performansına faydası olduğu bulunmuştur. Açık bilgi paylaşımı, inovasyon hızına ve finansal performansa daha anlamlı etkide bulunurken; açık olmayan bilgi paylaşımı, inovasyon kalitesi ve faaliyet performansına daha anlamlı etkiler sağlamaktadır (Şahbaz ve Şahbaz, 2013: 116-117).

2.6.2.Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Yönetimi

Bilgi, üzerinde çalışılan içerik ve perspektife göre birçok anlam taşıyan kompleks bir yapı teşkil etmektedir. Bu nedenle bilgi farklı anlamlarda kullanılabilmektedir. Bilgi kavramı en yaygın kullanımı ile enformasyon veya haber verme anlamına gelmektedir. Biçimlendirilmiş enformasyon olarak da tanımlanmakta olan bilgi kavramı, verilen kararlara ve davranışlara yol göstermektedir. Ayrıca bireylerarası ve toplumsal iletişim, enformasyon akışı aracılığıyla bilginin oluşturulmasını sağlamaktadır. Ancak bilgi kavramı; insan

davranışı, anlık oluşması, toplumlarca üretilmesi, toplum arasında çeşitli yollara ayrılması, enformasyon birimlerinin anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi, insan düşüncesinden kalan şeyler olması gibi unsurlardan dolayı enformasyon kavramından ayrılmaktadır (Selvi, 2012: 193-195).

Bilgiyi açıklamak için kullanılan en temel kavramlar veri ve enformasyon kavramlarıdır. Veri kullanılmaya hazır ham gerçekler, basit gözlemler, semboller, metinler, toplam istatistiki değerler olarak tanımlanırken, enformasyon ise verilerin anlamlandırılması, toplanması, tasnif edilmesi, özetlenmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması olarak ifade edilmektedir. Bilgi kavramı da bireyin zihninde enformasyonun işlenmesi, yaratılması ya da kullanılmasıyla alakalıdır (Durna ve Demirel, 2008: 151-152). Yapılan bu tanımlamalar ışığında Stenmark (2002: 2) veri, enformasyon ve bilgiye yönelik farklı perspektifleri Tablo 2.4'de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 2.4: Literatürde Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları Tanımlamaları

Yazarlar	Veri	Enformasyon	Bilgi
Wiig	-	Bir durum ya da koşulu tanımlamak amacıyla düzenlenen gerçekler	Hakikatler ve inançlar, bakış açıları ve kavramlar, yargılar (kararlar) ve beklentiler, metodolojiler ve teknik bilgi
Nonaka ve Takeuchi	-	Anlamlı mesajların akışı	Bu mesajlardan yaratılan bağlılıklar ve inançlar
Spek ve Spijkervet	Henüz yorumlanmamış semboller	Anlamlı veriler	Anlam kazandırma kabiliyeti
Davenport	Basit gözlemler	Alakalı ve amacı olan veriler	İnsanın zihninde meydana gelen değerli enformasyon
Dovenport ve Prusak	Birbirinden farklı olgulardan oluşan	Alıcının algısını değiştirmek için gönderilen bir mesaj	Deneyimler, değerler, kavrayışlar ve bağlamsal enformasyon
Quigley ve Debons,	Belirli bir problemin sorularına cevap vermeyen metinler	Kim, ne zaman, ne ve nerede gibi sorulara cevap veren metinler	Niçin ve nasıl sorularına cevap veren metinler
Choo, vd.	Olgular ve mesajlar	Anlam kazanmış veriler	Gerekçeli, doğru inançlar

Kaynak: STENMARK, D. (2002): "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, p. 2.

Örgütler günümüzde bilgiyi değer üretme ve hedeflere ulaşabilmek için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bilgi kavramı tek başına kullanıldığında bir anlam ifade etmemektedir. Bu sebeple bilginin değer kazanmasında büyük bir payı olan bilgi yönetimi kavramına önem verilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için tüm işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanmaya imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kutanis ve Mesci, 2013: 367).

Örgütler bilginin ve stratejilerin hazırlanması ve uygulaması aşamasında bilgi paylaşımının önem ve gereğini tam olarak anlamış bulunmaktadırlar. Bilgi yönetimi terimi işletme literatürüne yeni girmiş konulardan biridir. Bilgi yönetimi terimi bilgi teknolojisi ile aynı anlamı ifade etmemektedir; ancak bilgi yönetimi için bilgi teknolojisinden yararlanılmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse; bilgi yönetimi, örgütlerde bilginin sistematik bir şekilde toplanması, dağıtılması ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi ile ilgili çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 395).

Günümüzde yaşanan süreç, post-endüstriyel toplum, post modern toplum, süreksizlik çağı, üçüncü dalga toplumu, geç kapitalizm, ağ (network) ekonomisi, dijital ekonomi, yeni ekonomi ve tekonomi gibi farklı biçimlerde isimlendirilse de genel olarak kabul görmüş olan niteleme, Machlup tarafından literatüre kazandırılan bilgi ekonomisi kavramıdır. Bilgi ekonomisi, bilgiye dayalı bir ekonomi olup, OECD raporunda, üretim ve dağıtımda bilginin direk olarak kullanıldığı ekonomi şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi ekonomisine geçiş yapan toplumlar "bilgi toplumu" olarak nitelendirilmektedir (Fidan, 2015: 558).

Bilgi toplumu "*sosyo-ekonomik faaliyetlerin giderek etkileşimli sayısal iletişim ağlarının katılımıyla veya bu iletişim ağlarının yoğun kullanımıyla gerçekleştirilmesi yanında bu amaçla kullanılan her türlü teknolojinin ve uygulamanın üretilmesi olarak tanımlanmaktadır".* Bilgi toplumuna yakın diğer kavramda bilgiye dayalı ekonomidir. Bu kavram teknoloji üretme ve yenilikçilik kabiliyeti vasıtasıyla imalat ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek teknoloji alanlarında sahip olunan yenilikçilik ve yaratıcılık

kabiliyeti, teknolojinin üretilmesi ve öğrenme yaşadığımız çağı "Bilgi Çağı" yapan en önemli unsurlardandır (Tübitak, 2002: 4).

21. yüzyılda örgütler, kurumlar, devletler, bireyler ve toplumların tamamının ortak noktası bilgi çağında yaşıyor olmaları ve bu çağın getirimiş olduğu gereklere ayak uydurma zorunda olmalarıdır. Bilgi kavramı üretim, hizmet ve tüketim sürecinde en değerli unsurlardan biri olmuştur. Her türlü örgütsel yapılanmada yer alan ve vazgeçilmez bir parça haline gelen bilgi kavramı, öğrenme kavramı ile ayrılmaz bir bütünü oluşturmaktadır (Eminağaoğlu ve Gökşen, 2009: 2). Bu bağlamda, bilgi ve bilgi ile ilgili terimlerin, örgütsel öğrenme kavramı ile yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

2.6.3.Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenme kavramı, yeni bilgilerin girdisini ve çıktısını oluşturmak için, bilgi havuzunun elde edilmesi, işlenmesi ve kısa sürede ortaya çıkması süreci olarak ifade edilmektedir. Öğrenme sürecinin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilinmesi için öğrenme düzeylerine önem verilmelidir. Örgütsel öğrenme, kişilerin ulaşmak istedikleri sonuçları ortaya koyabilmek için devamlı olarak kapasitelerini genişlettikleri, inovatif düşünme metodlarını ortaya koydukları ve bireylerin öğrenme metotlarını kavramayı devam ettirdikleri bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Kutanis ve Mesci, 2013: 369).

Örgütsel öğrenme süreci; bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellekte saklanması olarak gruplara ayrılmış dört basamaklı bir enformasyon işleme biçiminde nitelendirilmektedir (Kızıloğlu vd., 2013:197-198). Bu bağlamda bilginin elde edilmesi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

-**Bilgi Edinme**: Bilgi, örgütsel düzeydeki içsel aktivitelerden veya örgüt yapısıyla iletişimi olan dışsal kaynaklardan sağlanmaktadır. Örgütler iç ve dış çevreleri ile ilişkileri esnasında gereksinim duyduklarında ihtiyacı olan enformasyonu alarak bilgiye dönüştürmektedirler. Bu bilgiyi kendi deneyimleri ve kuralları ile bütünleştirerek harekete geçmektedirler. Örgütlerin tümü bilgiyi yaratmak için insan, enformasyon ve sistem gibi bileşenlere sahiptir. Ancak bu belli

başlı bileşenlerin nasıl yayıldıkları ve nasıl oldukları ile ilgili aralarında ayrımlar bulunmaktadır. Bu ayrımlar örgütlerde yer alan bileşenler arasındaki ilişkiyi etkilediği kadar bilgi yaratma sürecini de önemli düzeyde etkilemektedir (Selvi, 2012: 204).

ABD ve Batı Avrupa başta olmak üzere, hemen hemen tüm ülkelerde örgütler bilgi teknolojisine büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımların çoğu da, tüketici ve tüketici değerinin artan önemi doğrultusunda müşterilere odaklanmaktadır. Telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden ve pazarların küreselleşmenin de etkisiyle daha rekabetçi bir hale gelmesinden dolayı, günümüzde eskiye oranla çok daha fazla bilgi toplanmaktadır. Bu bağlamda, daha hızlı ve daha fazla bilgi elde edilebilmesinde bilgi teknolojilerinin önemi büyüktür (Mucuk, 2010: 16).

Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin nasıl yayıldığı, bilginin ne şekilde yorumlandığı ve anlamlandırıldığı, muhafaza edildiği ve tekrardan değerlendirildiği ise aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Kızıloğlu vd., 2013:198):

-Bilgiyi yayma: Bilgi yayma, farklı şekillerle elde edilen bilginin, değişim ve paylaşımın gerçekleştiği basamaktır. Bilgiyi yayma aşaması, öğrenme sürecinin kapsamlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

-Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması: Bu aşama yaratıcı bir süreç olup, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilmektedir.

-Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi: Bu aşama örgütsel bellek işleviyle ilgili olup, bu işlev bilgiyi saklama ve tekrardan değerlendirme çalışmalarına yönelik bir yapıya sahip olan, kişisel ve örgütsel seviyede türlü görüngülerle temsil edilen bir aşamadır.

Örgütsel öğrenme konusunda önem arz eden diğer bir kavram da örgütsel öğrenme kavramıdır. Öğrenen örgüt kavramına ilişkin olarak bu kavramın tanımı, kapsamı ve özellikleri aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

2.7.Öğrenen Örgüt Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Günümüzde hızlı bir biçimde değişen ve aynı zamanda artan rekabet ortamına en uygun olan örgüt yapısı öğrenen örgütlerdir. Bu yapının kurulma gereksiniminin sebepleri sıralanacak olursa bunlar; yüksek performansı sağlamak, kaliteyi arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, ekip ruhu oluşturmak ve değişim sağlamaktır (Kızıloğlu vd., 2013:200).

Öğrenen örgütler, bilgiyi ortaya çıkarmada ve bilgi paylaşmada belirli bir bilince ulaşmış olan örgütlerdir. Bu örgütler, öğrenme sürecini devam ettiren yapılar olarak kabul edilmektedirler. Öğrenen örgütler bilgi, mal ve hizmetler yaratan, örgütün içerisinde ve dışarısında çeşitli ilişkiler kuran ve daha ileri bir hedefe hizmet etmek için çaba sarfeden belirli yetkilere sahip kişiler grubu olarakta görülmektedirler (Aydoğan vd., 2011: 196).

2.7.1.Öğrenen Örgütün Tanımı

Öğrenen örgüt kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanım mevcuttur. Bütün örgütlerde belirli bir oranda öğrenme gerçekleşmektedir. Fakat yanlış bir şeyler öğrenen ya da çabuk bir şekilde öğrenemeyen örgütler, bu süreçte zarar görebilmekte hatta yok olabilmektedirler. Buradaki problem, örgütlerin yalnızca öğrenmeleri değil, öğrendikleri süreçte neyi nasıl öğrendikleridir. Sistemli şekilde "Öğrenen Örgüt" kavramı ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schön'un araştırmalarında (1978) ortaya çıkmış ve bu anlayışı Peter M. Senge şekillendirilmiştir. Literatürde öğrenen örgüt anlayışı ön planda tutulmasına karşın, ne olduğu ve nasıl oluştuğu konularında ortak bir görüş sağlanamamaktadır (Ayhan, 2007: 80-81):

Öğrenen örgüt, bir işletmenin sürekli olarak yaşamış olduğu olaylardan ders çıkarmasını ve çıkarılan dersin değişen çevre şartlarına adapte olmak için kullanılmasını ifade etmektedir. Ayrıca bu kavram, işgörenlerini geliştirici bir mekanizma yaratması ve böylelikle kendini sürekli olarak yenileyen etkin bir örgüt olması anlamına da gelmektedir (Koçel, 2011: 430).

Öğrenen örgütleri diğerlerinde ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda gibi ifade edilmektedir (Erigüç ve Balçık Yalçın, 2007: 82-82):

-Öğrenen örgütlerde öğrenme, işgörenlerin yapmış oldukları her işin ayrılmaz bir parçası şeklinde görülmektedir.

-Öğrenme kavramı anlık bir olay değil, süreçtir.

-İşgörenlerin kendi kişisel gelişimi sağlanırken örgütlerini de değiştireceklerine inanılmaktadır.

-Öğrenen örgütler kendilerinden de yeni şeyler öğrenmektedirler. İşgörenler örgütlerini yenilikler hakkında eğitmektedirler.

-Öğrenen örgütlerde işgörenlerin yaratıcı oldukları ve örgütü yeniden yapılandıracakları kabul edilmektedir.

-Öğrenen örgütlerin parçası olmak işgörenlere heyecan vermektedir.

Öğrenen örgüt kavramına ait bu tanımlardan ve genel özelliklerden yola çıkılarak aşağıda öğrenen örgüte ait özellikler detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

2.7.2.Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Bilginin yaratılması, geliştirilmesi, gelişen bilginin örgüt üyelerince paylaşılması ve bu paylaşım neticesinde elde edilen bilginin kullanılması gibi süreçleri kullanan bir örgüt aslında ana konularda kabiliyetli hale gelmiş olan bir örgüt anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, yeni bir örgüt modeli olmayan ancak bir yönetim uygulamasını ifade eden öğrenen örgütlerin özellikleri; sistematik problemleri çözmek, yeni yaklaşımları denemek, geçmiş deneyimlerden ders çıkarmak, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanmak, bilgiyi hızlı ve etkili bir biçimde kullanmak olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2011: 431).

Öğrenen organizasyonlar bünyesinde birtakım özellikler bulundurması gerekmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 77). Bu özellikler strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı, bilgi sistemleri, ödüllendirmede esneklik, teşvik edici yapılar, kıyaslama, öğrenme iklimi, hem kendi hem başkaları için kendini geliştirme imkanları ve sorumlulukları şeklinde sıralanmaktadır.

Öğrenen organizasyon kurabilmek için beş yeni disiplin bir araya gelmelidir. Bu disiplinleri diğer bilindik yönetim becerisi ve disiplinlerinden ayıran nokta ise kişisel/bireysel disiplin olmalarıdır. Senge'nin beş disiplini; sistem düşüncesi, kişisel beceri/ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon oluşturulması, takım/ekip halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir (Kıngır ve Mesci, 2007: 71). Bu disiplinler ayrı başlıklar altında detaylı olarak aşağıda incelenmektedir.

2.7.2.1.Paylaşılmış Vizyon Oluşturma

Vizyon, örgütteki bireylerin derinden paylaştığı ve erişmeye çalıştığı geleceğe dair bir resim olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan vizyon işgörenlerin zihinlerinde taşıdıkları bir resim oluşturmaktadır: Bu resimler örgütü etkileyen ve farklı türdeki aktivitilere tutarlılık kazandıran kolektif bir duygu yaratmaktadır. Paylaşılan bir vizyonun oluşması öğrenen örgütler için büyük öneme sahiptir. Çünkü öğrenme için gereken odaklaşma ve enerjiyi sağlamaktadır. Paylaşılan vizyonlar, cesaretlendirerek risk alınmasını, denemeyi, uzun süreli bir bağlılığı sağlamakta ve örgüte ilişkin bir sahiplenme duygusu yaratmaktadırlar (Efil, 2010b: 428).

2.7.2.2.Kişisel Yetkinlik

Yetkinlik kavramı bireyin çalışma yaşamındaki rolü ile sorumluluklarının önemli kısmına etki eden, kabul edilmiş kriterlerle ve standartlarla ölçülebilen, eğitim ve geliştirme ile ilerletilebilen bilgi, ustalık ve özellik grupları olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler, bireylerin yaşamları süresince geliştirme ve bunları gösterebilme imkanı bulabileceği özellikler olarak kabul edilmektedirler. Doğuştan gelen kişisel özelliklerin değişmez olduğu kabul edilmekte iken, davranışların öğrenilip uyarlanabildiği kabul edilmektedir. Bu duruma örnek verilecek olursa, empati özelliği olmayan bir bireyde bu özelliği geliştirebilmek zor olmaktadır, fakat eğitim ve gelişim ile bireyin empatik davranışlara yönlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Peter Senge'ye göre "Örgütün rekabet özelliğinin kalbi öğrenmedir ve örgütsel öğrenme kabiliyetinde kişilerin becerileri, özellikleri, öğrenmeleri gittikçe önem kazanmaktadır". Bu anlamda öğrenen örgütlerde kişisel yetkinlik büyük önem arz etmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14-18).

2.7.2.3.Zihinsel Modellerin Geliştirilmesi

Zihinsel modeller zihinde yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler anlamına gelmekte olup eylemlerimizi etkilemektedirler. Shell'in eski yöneticisi (Arie de Geus), değişim gösteren bir iş dünyasında sürekli uyumun ve büyümenin kurumsal açıdan öğrenmeye dayandığını söylemektedir: "Kurumsal öğrenme, yönetim ekiplerinin paylaştıkları şirket, pazarları ve rakipleri hakkındaki zihinsel modelleri değiştirdikleri süreçtir. Bu sebeple planlamayı öğrenme ve şirket planlamasını kurumsal öğrenme olarak düşünmekteyiz". Bu anlamda zihinsel modeller yaklaşımı; aynanın içe çevrilmesini, dünya üzerindeki içsel resimlerin ortaya çıkarılmasını, ortaya çıkarılanların incelenmesini ve gereken değişikliklerin yapılmasını içermektedir (Öneren, 2008: 169-170).

2.7.2.4.Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, öğrenen örgütün temeli olup diğer disiplinleri entegre eden ana bir araçtır. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal olmayıp, bir döngü içinde birbirini etkilemektedirler. Sistem düşüncesi iki özelliğe sahiptir. İlki, pekiştirici geri besleme/feedback, ikincisi ise dengeleyici geri besleme/feedback sürecidir. Senge'ye göre doğrusal ve mekanik çeşitteki metotlar, problemlerin verimsiz bir biçimde artmasına sebep olmaktadır. Sistemin parçaları birbirlerinden ayrı kaldıkları sürece, sistem bütünlüğünü yansıtan örgütler gibi anlam ifade etmez. "*Örneğin bir yapbozun parçalarını birleştirmediğimizde birçok anlamlar yüklenebilir. Ancak parçalar birleştiğinde, bu yapbozun anlam kazanacağı söylenebilir. İşte sistem de bunun gibi belli parçaları birleştirilip bütünsel bakılarak daha doğru anlaşılabilmektedir"* (Kıngır ve Mesci, 2007: 74).

2.7.2.5.Takım Halinde Öğrenme

Öğrenen örgüt zaman içerisinde örgütte en iyi yolları işletmektedir. Öğrenen bir örgütün geliştirilmesinde yönetim takımı aktif olarak teşvik edilme yollarını işletme konusunda öncülük etmektedir. Örgütlerde takım halinde öğrenme şu şekilde gerçekleşmektedir (Keçecioğlu, 2005: 198):

- Takım bazlı örgütün nasıl çalışacağının paylaşılan anlamlarının geliştirilmesi konusunda diyalog kurmak.

- Nasıl işleyebileceğini belirlemede takımlara yardımcı olmak için takım yapılanma faaliyetlerinin tasarlanması.

- İyileştirme için planlama ve performans için takımın kendi kendini gözden geçirmesi.

- Örgütler arasında ve takımlar arasında öğrenme alışverişi sağlamak.

-Kabiliyetleri yapılandırmak.

2.8. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Karşılaştırması

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler arasında farklar bulunmaktadır. Bu farklar içeriğin niteliği, kural koyuculuk, hedef kitle gibi başlıklar altında incelendiğinde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramların farklılık arz ettiği görülmektedir. Aşağıda Tablo 2.5'te örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 2.5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar

Örgütsel Öğrenme	**Öğrenen Örgüt**
İçeriğin Niteliği	
Süreçler	Örgütsel Biçim
Normatiflik (Kural Koyma) Miktarı	
Tanımlayıcı/Betimsel	Normatif
Doğal Olarak Mevcut Olan	Faaliyet Gerekli
Yansız/Tarafsız	Tercih Edilen
Gerekli	Gerekli Değil
Elde Edilebilir	Ulaşılmaz
Bilinirlik	Bilinmezlik
Hedef Kitle	
Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar

Kaynak: ÖRTENBLAD, A. (2001). "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization". The Learning Organization, 8(3), p. 128.

Sonuç olarak öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme aktivitelerinin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütsel öğrenmenin parçasıdır. Örgütsel öğrenme olmadan öğrenen bir örgütten söz edilemeyeceği gibi, yapılan her örgütsel öğrenme uygulaması da öğrenen örgüt anlamına gelmemektedir (Kapu ve Aybas, 2008: 84).

Örgütsel öğrenme alanındaki literatür, bireylerin devamlı bir şekilde öğrenmesini ve öğrendikleri şeyleri yaptıkları işlere uygulayarak devamlı ilerlemesini vurgulamaktadır. Bunun sonucunda hem bireylerin yaptıkları işin çekiciliğinin artmasıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmininin artacağı, hem de maliyetlerin düşürülmesiyle örgütsel etkinliğin artacağı varsayılmaktadır. Literatürde yer alan ilk araştırmalar, öğrenme odaklı olmayan örgütlerdeki sorunlara işaret ederken, öğrenen örgüt olunduğunda bu sorunların ortadan kalkacağını ileri sürmektedir. Örgütsel öğrenmeyi eleştirel yönden araştıran çalışmalar ise literatürde

çok azdır. Bu araştırmalar öğrenmeye karşı direnç gösterme, öğrenmenin önündeki engeller üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi yalnızca örgüt açısından değil, örgütsel öğrenmenin işgörenlere getirdiği yükümlülükler ve işgörenlerin beklentileri yönünden de ele alan araştırmalara ağırlık verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014: 103-104). Literatürde örgütsel öğrenme ile ilgili olarak yer alan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

2.9.Örgütsel Öğrenme İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar

Literatürde örgütsel öğrenme konusuna ilişkin yapılan bazı çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlar sırası ile şöyledir:

Castañeda (2015) tarafından yapılan "Örgütsel Öğrenme" adlı araştırmaya Kolombiya, Bogota'da yer alan 1 kamu ve 2 özel işletmeden, toplam 613 işgören katılmıştır. Araştırmanın amacı; örgütsel destek, stratejik açıklık, eğitim ve öğrenme kültürünün rolü gibi durumların örgütsel öğrenmenin desteklenmesine katkıda bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Çalışmanın sonuçlarına göre, bu dört koşulun hepsinin örgütsel öğrenmeye katkı sağladığı saptanmıştır.

Kanten vd. (2015) tarafından yapılan "*İş Gömülülük/Yerleşiklik ve Bireysel Adaptif Performans Üzerine Örgütsel Yapılar ve Öğrenen Organizasyonların Etkileri*" isimli çalışma 216 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olup veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Organik örgüt yapılarının iş gömülülük/yerleşiklik ve bireysel adaptif performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mekanik örgüt yapılarının ise, bireysel adaptif performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmazken, iş gömülülük/yerleşiklik kavramını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca öğrenen organizasyon, mekanik organizasyon yapısı ve bireysel adaptif performans arasında tam bir arabulucu role sahiptir.

Demirel ve Kubba (2014) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*" isimli çalışma otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede çalışan 196 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik kavramları

arasındaki ilişki ortaya konulmuş olup örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğe olan etkisi incelenmiştir. Araştırma neticesinde, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik kavramları arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Serinkan vd. (2014a) tarafından yapılan "*Kargo Endüstrisinde Örgütsel Öğrenme Kapasitesi*" adlı çalışma Denizli'deki kargo şirketlerinde çalışan toplam 102 işgören üzerinde yapılmıştır. Üniversite mezunu işgörenlerin, ilkokul ve lise mezunu işgörenlere göre öğrenmeye daha eğilimli oldukları saptanmıştır. Ayrıca deneyimi 2 yıldan az olan ve gelir düzeyi yüksek olan işgörenlerin öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Serinkan vd. (2014b) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenme ve Takım Yönetimi Hakkında Kargo Şirketlerinin Bilgi Seviyesinin Değerlendirilmesi: Türkiye'de Kargo Şirketlerinde Ampirik Bir Araştırma*" isimli çalışmanın amacı örgütsel öğrenme ile takım yönetimi kavramlarının ilişkisini analiz etmektir. Araştırma, Denizli ilinde yer alan 11 farklı kargo şirketi (Fedex, Aras, MNG, Nex, Sürat, Yurtiçi, Kargotürk, Global, Pamukkale, Express and Ege Cargo) üzerinde toplam 134 işgörene yapılmıştır. Sonuç olarak, kargo şirketlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel öğrenme ve takım yönetimi düzeyleri yüksek bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda, kargo şirketlerinin takım yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramlarına daha çok önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Sadece örgütler değil aynı zamanda üniversiteler, diğer eğitim kurumları ve hükümetlerinde kendilerini değiştirmeleri ve hayat boyu öğrenme için hazır olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Babnik vd. (2014) tarafından yapılan "*Çalışma Ekiplerinde Bireysel Öğrenme: Önemli Bir Kaynak Olan Örgütsel Öğrenmenin ve Bilgi Yönetimi Girişimlerinin Desteklenmesi*" isimli çalışma Slovenya hizmet işletmelerinde, 15 kalite yönetimi takım üyelerinden oluşan, 105 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmada takımın, iş karakteristiklerinin (görev çeşitliliği, önemi ve kimliği) ve takım liderliğinin (birey ve görev odaklı davranışlar) iş takımlarında öğrenme davranışının oluşumuna pozitif yönde bir katkısı olduğunu ileri sürmektedir. Ekip üyelerinin öğrenme davranışının oluşumu, birey odaklı liderlik ile görev çeşitliliği ve

önemi tarafından belirlenmiştir. Görev odaklı ekip liderliğinin, ekip üyelerinin öğrenme süreci üzerinde negatif bir etkisi olduğu neticesine varılmıştır.

Garcia-Morales vd. (2012) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Yoluyla Örgütsel Performans Üzerinde Dönüşümcü Liderlik Etkisi*" isimli çalışma 168 İspanyol firmasında yapılmıştır. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik yoluyla, dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı pozitif yönde etkilemekte olduğu saptanmıştır. Hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel yenilikçilik yoluyla, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performansı pozitif açıdan etkilediği sonucuna varılmıştır.

Jiménez-Jiménez vd. (2011) tarafından yapılan "*Yenilikçilik, Organizasyonel Öğrenme ve Performans"* adlı çalışma 451 İspanyol firmasından elde edilen veriler ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak" bu kavramlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik değişkenlerinin işletme performasını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin yenilikçilik kavramını da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Liao ve Wu (2010) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilikçilik ve Bilgi Yönetimi Kavramlarının Sistem Perspektifi*" isimli çalışma 2007 yılında Ortak Refah Dergisi'nde yer alan en iyi 1000 üretici ve en iyi 100 finansal firma üzerinde mail yolu ile iletişim kurularak gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda toplam 327 geçerli cevap alınmıştır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetimi ve örgütsel yenilikçilik arasında arabulucu değişken olduğu tespit edilmiştir.

Alegre (2008) tarafından yapılan "*Ürün Yenilik Performansı Üzerinde Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Etkisinin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Uygulama*" adlı çalışma seramik karo üreticileri üzerinde yapılmıştır. Çalışmaya, 82 İtalyan firmadan ve 100 İspanyol firmadan olmak üzere toplam 182 kişi katılmıştır. Çalışma, ürün yenilik performansının örgütsel öğrenme kapasitesini nasıl etkilediğini incelemektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesi beş boyut ya da mekanizma ile tanımlanmakta olup; deney, risk alınması, dış çevre ile olan etkileşim, diyalog ve

katılımcının karar vermesi şeklinde sıralanmaktadır. Araştırmada ürün yenilik performansı üzerinde bu boyutların etkisi analiz edilmiştir. Sonuç olarak oluşturulan kavramsal modelin ve önemi vurgulanan öğrenmenin yenilikçi performansa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Skerlavaj vd. (2007) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenme Kültürü- Örgüt Performansı ve İş Değişim Süreci Arasındaki Bağlantı Kaybı*" isimli çalışma 50 kişiden fazla işgören istihdam eden 203 Slovenya firmasında yapılmıştır. Çalışmada 203 yöneticiden toplam 68 yönetici geri dönmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kültürünün, işgören, müşteri ve tedarikçiler üzerinde doğrudan pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürünün finansal performans üzerinde olumlu fakat dolaylı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Jerez-Gomez vd. (2005) tarafından yapılan "*Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Ölçüm İçin Bir Öneri*" isimli çalışma kimya endüstrisinde yer alan İspanyol firmalarında yapılmıştır. Firmaların kimlik numaralarının yer aldığı veritabanı kullanılarak seçilen en az 50 işgören istihdam edilen, 415 firmadan müdür ve insan kaynakları müdürü olmak üzere iki yanıtlayıcı bulunmaktadır. Araştırmaya toplam 140 kişi katılmıştır. Çalışmada, örgütsel öğrenme kapastesini ölçmek için bir ölçek geliştirimiştir. Ölçek, öğrenme kapasitesinin karmaşık ve çok boyutlu doğasını vurgulamaktadır. Sonuçlara göre ölçeğin geçerliliği sağladığı ve gelecek çalışmalarda kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, öğrenme kapasitesini geliştirmek isteyen yöneticiler tarafında da ölçeğin kullanılabileceği önerilmektedir.

Alas ve Vadi (2003) tarafından yapılan "*Örgütsel Kültürün Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi: Altı Estonya Hastanesinde Bir Araştırma*" isimli çalışma Estonya Talinn'de altı hastanede istihdam edilen 2018 işgörenden, toplam 321 işgörene uygulanmıştır. Kümeleme analizi yapılan çalışmada iki grup örgütsel öğrenme göstergesi belirlenmiştir. Bunlar; bireysel ve ortaklaşa öğrenme şeklinde sıralanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme açısından daha yaşlı bireylerin, genç bireylere göre daha iyi öğrendikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, belirli bir örgütte beş ya da beş yıldan daha az görev yapan bireyler arasında, örgütsel öğrenme kavramı, yalnızca örgüt kültürünün görev yönelimi ile etkilendiği tespit

edilmiştir. İlişki yönelimi ise, örgütsel öğrenmeyi örgütte beş yıl sonra etkilemeye başlamaktadır.

Mehra ve Dhawan (2003) tarafından yapılan "*Hindistan'daki Yazılım Firmalarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin İncelenmesi*" isimli çalışma yedi yazılım işletmesinde çalışan toplam 119 personel üzerinde yapılmıştır. Çalışmada yapılan faktör analizi sonucu; örgütsel sağlık, öğrenme fırsatları, esneklik/risk alma, yenilikçilik ve etkileşimler şeklinde beş boyut belirlenmiştir. Yazılım şirketlerinin yaşının küçük olması işgörenlerin de iş deneyimi açısından genç olduğunu göstermektedir. Çalışma neticesinde, iş çeşitliliği ve güçlendirme konuları grup süreçlerinde düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, Hint yazılım şirketlerinin daha iyi öğrenme ortamı oluşturabilmeleri için sektörde daha fazla yetkinliğe ulaşmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hult vd. (2002) tarafından yapılan "*Zaman Performans Döngüsü Üzerinde Global Örgütsel Öğrenmenin Etkileri*" isimli çalışma Fortune 500'de yer alan çok uluslu işletmelerde çalışan 346 satın alma müdürü üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin dört adet boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar; takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve bellek yönelimi şeklinde sıralanmaktadır. Araştırma sonucunda, stratejik satın alma birimlerinde örgütsel öğrenme, satın alma sürecindeki zaman performansı döngüsünü pozitif yönde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir.

Tannenbaum (1997) tarafından yapılan "*Sürekli Öğrenmenin Geliştirilmesi: Birden Fazla Şirketten Elde Edilen Bulgular"* isimli çalışma imalat, tıp, finans, sigortacılık ve savunma sanayi gibi sektörlerde faaliyet gösteren beş organizasyonda istihdam edilen toplam 337 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışmada faktör analizi yapılmış ve 10 adet alt ölçek belirlenmiştir. Bunlar; öğrenme fırsatlarını sağlayacak görevlere atanma, öğrenmenin parçası olarak hatalara hoşgörülü yaklaşma, hatalardan kaçınma, yüksek performans/sorumluluk beklentisi, yeni fikirlere ve değişime açık olma, eğitimi destekleyen uygulamalar ve politikalar, eğitime denetçilerin desteği, yeni fikirlere iş arkadaşlarının destek vermesi, öğrenme engelleri, büyük resmin farkında olma şeklinde sıralanmaktadır. Bu faktörlerin,

örgütlerin gelişmesi ile yetkinlik ve memnuniyeti algıladıkları ve bu kavramlarla ilişkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Goh ve Richards (1997) tarafından yapılan "Örgütlerin Öğrenme Yeteneğinin Kıyaslanması" adlı çalışmaya beş farklı işletmede her kademede çalışan toplam 632 işgören katılmıştır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda beş boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar; hedef/amaç ve misyonun açıklığı, liderlik bağlılığı ve güçlendirme, deneme ve ödüller, bilginin transfer edilmesi, takım çalışması ve grup problemlerini çözme şeklinde sıralanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından biri olan örgütsel yaratıcılık kavramı işletmenin başarısını yakından etkilemektedir. Üçüncü bölümde örgütsel yaratıcılık kavramına, tanımına ve literatürdeki yerine değinilecektir. Ayrıca yaratıcılık kavramı, bireysel ve örgütsel açıdan detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.1.Örgütsel Yaratıcılık Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde işgörenlerin yaratıcılık yeteneğini besleyen yaratıcı iş ortamına olan ilgi giderek artmaktadır. Yaratıcılık her türlü iş için istenen bir kavram olmamasına rağmen, rekabetçi bir ekonomik ortamda iş yapan örgütler için çok daha önemli olarak düşünülmektedir. Bu çevresel baskı ve işletmelerin yenilik gereksinimlerini gidermek ancak işgörenlerin yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirmekle mümkün olabilmektedir. Örgütlerde yaratıcı düşünce, tartışmalara sebep olan bir kavramdır. Bunun sebebi ise karmaşık örgütlerin bir yandan belirli bir gelecek ve kontrolü öngörmesi, diğer yandan ise yaratıcılık ve değişimi gerektirmesidir (Cengiz vd., 2007: 100-101).

Yaratıcılık kavramı, yönetim araştırmalarında çok önemli bir yere sahiptir. Küresel rekabetin artması, hızlı bir şekilde değişen teknoloji, ürün yaşam döngüsünün kısalması, şirketlerin geçmişe oranla daha çabuk başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır. Bireylerin yaratıcılığı, kendi kişiliği, sosyal çevresinin ve çalışma çevresinin içerdiği çeşitli tutumlar tarafından etkilenmektedir (Khorshidi vd., 2013:1214).

Yaratıcılık kavramı, bireyin sorun çözebilme yeteneği veya kendi kültüründe kabul edilebilir ve yeni bir ürün üretme kapasitesidir. Bu kavram incelendiğinde yaratıcılığın; yararlı, yeni, kullanılabilir fikir, mal ve hizmet olarak tanımlandığı ve bireyin yaratıcılığının yalnızca kendi özellikleri ile değil ayrıca içinde bulunduğu çevre ile de ilişkili olduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 17). Yaratıcılık

kavramı yenilikleri izleyen fikirlerin temelini oluşturmaktadır ve örgütsel başarı için hayati derecede önem arz etmektedir (Dewett ve Gruys, 2007: 85).

Yaratıcı düşünce hızla değişen ve gelişen günümüzde hem bireysel hem de örgütsel açıdan önem kazanmaktadır (Usta ve Ünsar, 2015: 227). Birçok teoriye göre yaratıcılık konusuna bireysel düzeyde odaklanılmaktadır. Bununla birlikte öğrenen örgütlerde yaratıcılık ile ilgili teoriler bireysel ya da küçük grupları vurgulamaktadır. Yaratıcılık kavramı bireysel tanımının dışında örgütsel süreçleri de tanımlamaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık değişik boyutları olan bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kazanjian vd., 2000: 274-276).

Örgütsel yaratıcılık hem pratik hem de entelektüel yönden ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın pratik yönü fikirlerin eyleme geçirilmesi aşamasını ifade ederken, entelektüel yönü ise fikirlerin oluşumunu ifade etmektedir (Mainemelis vd., 2006: 93).

Birçok birey birşeyleri değiştirmek isteyenleri sorun çıkaran olarak görmektedir. Bu nedenle yaratıcı düşünme yıllarca iş dünyasından uzak tutulmuştur. Doğası gereği bireysel yaratıcılık, kurumsallaştırılamamasına ve alışkın olduğumuz kolektif modellere uygulanamamasına rağmen, bir fenomen olarak öğrenilebilen bir süreçle anlaşılmak ve tanınmak zorundadır. Bu kolektif oluşumda gerek işgörenlerin gerek yönetici veya liderlerin kendine yatırım yapması çok önemlidir (Keskin, 2010: 32-33).

Yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortam, yaratıcı bir örgüt için gerekli olan koşullardır. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına imkan veren en iyi koşul ise kendini ifade etme ortamıdır. Yaptığı işe kişinin kendinden bir şeyler katması ya da kendisini ifade edebilmesi bir ödüllendirmedir. Buna olanak tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı güçlerini işlerine yansıtabilirler. Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri; sağlıklı yöneten-yönetilen ilişkisi, açık iletişim sistemi, destek ve işbirliği, yaratıcı işgören, yeterli kaynaklar, eleştiri ortamından kaçınma ve yeniden yönetim anlayışı şeklinde sıralanabilmektedir. Örgüt için en iyi strateji, örgütte çok sayıda yaratıcı bireylerin kadrolanmasıdır. Fakat yaratıcı

bireylerin sayısı çok azdır. Bu nedenle örgütte yaratıcı başarıyı sağlamanın ve artırmanın tek yolu bireysel özgürlüğün en üst seviyeye çıkarılmasıdır (Ceylan ve Savi, 2003: 160-162).

Bu bölümde, günümüzde önemi daha da artan olgulardan birisi olan örgütsel yaratıcılık kavramının tanımı ve kapsamı genel olarak ele alınacak, daha sonra bu konu ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir.

3.1.1.Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı

Literatürde yaratıcılık kavramının pek çok tanımı mevcuttur. Çoğu zaman yaratıcılık kavramı "özel", "sıra dışı" bir şey olarak nitelendirilmektedir. Bu perspektif ile yaratıcılık yalnızca belirli kişilerin sahip olduğu bir nitelik şeklinde görülebilmektedir. Yaratıcı olmak; herhangi bir şey hakkında sıra dışı veya alışılmadık şekilde düşünmek, bilinen çevrenin dışarısına çıkabilmektir. Yenilik yapmak, yeni bir şey yaratmak anlamına gelmektedir. Yaratıcılık ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki; yaratıcılığı doğuştan gelen bir takım yeteneklerin ve yatkınlıkların bileşimi olarak görmekte iken ikincisi; sonradan edinilen bir takım beceriler ve deneyimler bütünü olarak görmektedir. Sonradan edinilen yaratıcılık yaklaşımına göre yaratıcılık yeni bir isim alarak "yaratıcı düşünme" haline gelmektedir. Yani normal düşünme "alışkanlıkları koruma eğilimi" taşırken, yaratıcı düşünme ise "bilinen çevrenin dışına çıkarak" düşünmek demektir (Türker, 2013: 93-94).

Yaratıcılık kavramı yeni ve kullanışlı fikirlerin üretilmesini içermektedir. Herhangi bir örgütün herhangi bir düzeyinde ve herhangi bir işte işgörenler tarafından yaratıcı çalışmalar elde edilebilmektedir. Aynı zamanda, yaratıcılık bir sonuçtan ziyade daha çok devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rice, 2006: 233). Araştırma ve geliştirme çabaları için yaratıcılık şarttır. Yaratıcılık kavramı örgütlerin yenilikçi potansiyelinin temelini oluşturmakta olup, işletmelerin uzun ömürlü olmasının temininde de esastır (Kratzer vd., 2008: 269).

Her yenilik yaratıcı fikir ile başlamaktadır. Yeni ürün üretmek, yeni hizmetler sunabilmek ve yeni programları başarılı bir şekilde uygulayabilmek birey ya da takım/ekip olarak iyi bir fikre sahip olmaya ve bu sahip olunan fikri geliştirmeye bağlıdır. Yaratıcılık her sektörde yeni ve faydalı bilgilerin üretilmesi (Amabile vd., 1996: 1154) biçiminde tanımlanmakta olup, öncelikle bireysel daha sonra ise örgütsel bazda değerlendirilmesi gereken bir olgudur.

Amabile (1997: 40) açısından yaratıcılık kavramı, bilimden sanata, eğitime, çalışma yaşamına ve günlük hayata kadar insan faaliyetlerinin her alanında, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi ve yeni bir ürün için bir fikir geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Khorshidi vd., 2013:1214). Yine Amabile vd. (1996: 1154) tüm yeniliklerin yaratıcı bir fikirle başladığını ifade etmektedirler.

Taylor'a göre yaratıcılık kavramı; yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan fikirsel bir süreçtir. Başka bir tanıma göre bu kavram, mevcut ürünlerin benzersiz ürünlere dönüştürülmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık, yeni ve değişik bir şey yapmak olarak ifade edilmektedir. Kısacası, bazılarına göre yaratıcılık bir işlem iken, bazılarına göre ise bir üründür (Derin ve Demirel, 2011: 257).

Woodman vd. örgütsel yaratıcılık kavramını, karmaşık sosyal sistemlerde birlikte iş yapan işgörenler tarafından oluşturulan değerli, faydalı mal, hizmet, düşünce ve süreç şeklinde ifade etmektedir. Örgütler için yaratıcı bir kimliğe sahip olmak büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin yaratıcı kimliğe sahip olması öncelikle yeni ürün geliştirmek, rekabet üstünlüğü ve büyümeyi sağlamak için stratejik bir öneme sahiptir. Örgüt içerisinde yaratıcılık kavramının gelişimi hata ve deneme sürecindeki risklerin üstlenilmesiyle alakalıdır. Ayrıca hata, başarı ile beraber çoğu kez ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2011: 47).

Kwasniewska ve Necka (2004: 188) açısından yaratıcılık, beraber iş yapan bireylerin kişisel ya da küçük gruplar olarak yeni ve uygun fikirler üretmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yahyagil (2001)'e göre ise yaratıcılık, pek fazla alışık olunmayan stilde veya biçimde algılama, kalıplaşmış ve geleneksel düşünce biçiminin dışına

çıkılmasıdır. Chang ve Chiang (2007) ise yaratıcılığı, bilginin aktarılabilirliğiyle ilişkilendirmektedirler.

Bu anlamda, işgörenlerin sahip oldukları bilgi kavramı, örgütsel bilgiye dönüşecek biçimde paylaşıldığında bu paylaşım neticesinde daha ileri seviyedeki örgütsel yaratıcılık kavramına ulaşılacaktır. Kısacası yaratıcılık, "*ana yoldan ayrılma, kalıplardan kurtulma, deneye açık olma,*" şeklinde de ifade edilmektedir (Balay, 2010: 45-46).

Yaratıcılık ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar bir bütün şeklinde ele alınırsa bu kavramın öncelikle risk alma, sıra dışı fikirler üretme, yenilikçi olma durumunu ifade ettiği söylenebilmektedir. Yaratıcılık kavramı örgütsel yaratıcılık açısından değerlendirilirse, tüm bu durumların diğer işgörenler ile paylaşılması ve ortak bir şekilde alışılmışın dışında, farklı şeylerin ortaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır. Yaratıcılık sürecinde alışılmış şeylere, yapılan şeylerin tekrardan yapılmasına, sınırlamalara ve kurallara yer verilmemektedir.

3.1.2.Örgütsel Yaratıcılığın Kapsamı

Küreselleşme ve rekabet çağında, yaratıcılık, yenilik, öğrenme ve güçlendirme kavramları örgütlerin başarıya ve mükemmele ulaşmaları ve hayatta kalmaları için düşünülen anahtar unsurlardandır. Cook (1998) yaratıcılığı örgütler için rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak düşünmektedir (Khorshidi vd., 2013:1214).

Bireysel yaratıcılık kavramı; bilişsel düşünme şekli, isteklendirme ve yetenek/beceri gibi bireysel özellikleri kapsamakta iken; grup yaratıcılığı, gruptaki bireylerin özelliklerini, bireylerarası ilişkilerini, problem/sorun çözme becerilerini ve probleme/soruna yaklaşım gibi grupsal özelikleri içermektedir. Örgütler, sağlıklı bir yöneten ve yönetilen ilişkisi, etkin işbirliği, açık iletişim sistemi, etkin destek, yaratıcı işgören, yeterli kaynaklar, güçlendirme, öğrenme gibi özelliklere sahiptir. Bu özellikler örgüt için en iyi stratejilerdir. Bu anlamda örgütsel yaratıcılık örgütün sahip olduğu özelliklerinin (fiziksel özellikler, örgüt iklimi, görev içerikleri, örgüt kültürü gibi) bir fonksiyonudur (Yılmaz, 2009: 478).

Örgütsel yaratıcılık kavramı örgüt içinde yer alan bir kavram olup içerisinde bireysel yaratıcılık ve grup yaratıcılığı gibi kavramları da barındırmaktadır. Bu nedenle örgütsel yaratıcılık kavramı incelenirken örgütün sahip olduğu özellikler, örgütsel yaratıcılığa zemin hazırlayan koşullar, birey ve grup yaratıcılığı, yaratıcılığın önündeki bireysel ve örgütsel engeller, yaratıcılığın aşamaları, teknikleri ve nitelikleri de göz önüne alınmaktadır.

Bu bağlamda örgütsel yaratıcılık kavramı literatürde çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. Bu çalışmada da literatürde yer alan araştırmalar dikkate alınarak başlıklar oluşturulmuş ve örgütsel yaratıcılık kavramının yönetim alanında yer alan farklı değişkenlerle ilişkisi de değerlendirilerek, detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2.Örgütlerde Yaratıcılık Kavramının Aşamaları ve Nitelikleri

Doğası gereği yaratıcılık kavramı, bireysel bir süreçtir. Yaratıcı grup faaliyetleri ise işleri kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkinlikler olarak ifade edilmektedir. Tüm insanların bir ölçüde yaratıcı oldukları ve yaratıcılıklarını geliştirilebilecekleri kabul edilmektedir. Yaratma süreci literatürde farklı açılardan ele alınmakta olup, Cengiz vd. (2006: 423-424)'ne göre sorun tanımlama-fırsatları belirleme, bilgi toplama, fikir üretme, fikir geliştirme-değerlendirme ve uygulama olmak üzere toplam beş aşamadan oluşmaktadır.

Gökbunar vd. (2005: 4-5)'ne göre örgütsel manada yaratıcılık kavramı "fikirlerin doğuşu", "fikirlerin geliştirilmesi*"* ve "uygulama" olmak üzere, üç basamaklı bir süreçten oluşmaktadır. Bu üç süreç aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

-Fikirlerin Doğuşu: Bir örgütte fikirlerin doğuşu, işgörenlerle iç ve dış çevre arasındaki bilginin akışına bağlı olmaktadır. İşletmenin dış çevresiyle iletişim içerisinde olan çalışanlar, başka örgütlerden gelen çalışanlarla örgüt dışındaki uzman ve danışmanlar, yöneticiler için değerli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda, kıyaslama/benchmarking kavramı önemli bir araç şeklinde düşünülmelidir. Destekleyici bir örgütte işgörenlerin yeni düşünceler ortaya

çıkarmalarına yönelik olarak güçlendirilmesi, yeniliğe dönüştürme ihtimali yüksek yaratıcı düşüncelerin ortaya konulmasında ve bu fikirlerin yeniliğe dönüştürülmesinde kullanılabilmektedir.

-Fikirlerin Geliştirilmesi: Fikirlerin geliştirilmesi, örgüt kültürü ve süreçleri gibi içsel faktörlere bağlı olmaktadır. Örgüt değerleri ve süreçleri, yaratıcı düşünceleri desteklemenin yanında bunları engelleyedebilmektedir. Risk almak, yaratıcı düşünebilmenin ve inovasyonun ayrılmaz bir parçası olup yaratıcı düşünceler ancak riski tolere eden bir örgüt kültürünün içinde geliştirilebilmektedir.

-Uygulama: Bir örgütte yaratıcı düşüncelerin uygulaması süreci, örgütsel problemlere farklı çözüm alternatiflerinin uygulanması, pazara yeni bir mal ya da hizmetin arz edildiği yenilikçilik aşamasıdır. Katı örgütsel yapılanmada faaliyet gösteren örgütler farklı örgütsel çözümlerin uygulanmasında ve yeni mal ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde zorluklarla karşılaşabilmektedirler.

Bireylerin belirli bir ölçüde yaratıcı olduğunu ve bu yaratıcılığın ortaya çıkarılarak geliştirilebileceğini düşünen örgütler kendi iş tanımlarına uygun olan yaratıcılık potansiyeline sahip işgörenleri daha çok ön planda tutmaktadırlar. Bu nedenle işe alımlarda ve işe alınan personelin eğitilmesinde yaratıcılık kavramı bir adım öne geçmektedir.

Bir örgütün, yaratıcı olabilmesi için bazı kaynaklara yatırım yapması gerekmektedir. Bu kaynaklara yapılan yatırırım işgörenlerin yaratıcılığını ve dolayısıyla da örgütün yaratıcılığını önemli düzeyde etkilemektedir. Bu kaynaklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sternberg vd.,1997: 19-20):

-Bilgi: Tekrardan keşfedilemeyen, yeni olanlarla ilgili bilgi sahibi olunması,

-Entelektüel Kabiliyetler: Fikirlerin üretilmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi,

-Düşünce Stilleri: Bireyin kendisinin seçmiş olduğu yeni yolda düşüncesiyle alakalı olarak yaptığı tercih,

-Motivasyon: Eğlenceli bir şekilde hareket etme,

-Kişilik: Engellerin ve zorlukların üstesinde gelebilmek için azimli olmak ve ısrar etmek,

-Çevre: Riskin yayılması ve yatırımları destekleyen kaynaklar

Yukarıda da görüldüğü gibi bir örgüt bilgi, entelektüel yetenek, düşünce tarzı, motivasyon, kişilik ve çevre gibi faktörleri baz alan kaynaklara yatırım yaparsa yaratıcı bir örgüt olabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda yaratıcılığın, örgütlerde kaynaklar doğru kullanıldığında kolay ve ucuz bir şekilde elde edilebilen ve elde edildiğinde örgütün kazançlı çıkmasına olanak sağlayan bir kavram olduğu söylenebilir.

3.2.1.Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcılık kavramı, iletişimi iyileştiren, öğrenmeyi ve sorunun keşfedilmesini geliştiren, yeni fikirler ve çözümler ve/veya seçenekleri geliştirmeye yardımcı olan faydalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı süreç genellikle dört aşamada tanımlanmaktadır. Bu aşamalar; bilgi temeli oluşturmak, oluşturulan bu bilginin kuluçka evresi, bir soruna yenilikçi bir çözüm vizyonu kazandırmak ve bu vizyonu yararlı, yaratıcı bir ürüne dönüştürmek (Kaya ve Düşükcan, 2007:203) şeklinde sıralanmaktadır.

Yenilik ve yaratıcılık kavramları birbirleri ile ilişki kavramlar olup yenilik sürecinin aşamaları yaratıcılık sürecinin aşamaları ile benzer özellikler göstermektedir. Duran ve Saraçoğlu (2009: 65-68) örgütlerde yenilik ve dolayısıyla yaratıcılık sürecinin aşamalarını fikirlerin üretimi, kavramlaştırma, optimizasyon ve uygulama olarak dört aşamada değerlendirmişlerdir. Gökbunar vd. (2005) yaratıcılık kavramının üç aşamalı bir süreçten oluştuğunu ifade etmiştir. Yine yaratıcılık ile yakından ilişkili bir kavram olan yenilik süreci aşağıdaki gibidir:

-Fikirlerin üretimi: Bu süreç yeni malların geliştirilmesi yeni düşüncelerin yaratılmasıyla başlamaktadır. Yenilik sürecinde fikirlerin üretilmesi aşaması yaratıcılık sürecinde bir bilgi temeli oluşturma veya bilgi toplama aşaması olarak

ifade edilmektedir. Bu aşamada incelenen sorunlarla ilgili olarak araştırma yapılmaktadır ve konuyla alakalı çalışan bireylerle iletişim kurulmaktadır. Bunun sonucunda incelenen konu ile ilgili farklı perspektifler elde edilmektedir. Bu aşama net olmayan durumun aydınlatılmasıyla alakalı olup daha sonrasında bu durumla alakalı gerçekler aranıp bulunmaya çalışılmaktadır.

-Kavramlaştırma: Konu ya da sorun hakkında yaratıcı düşüncelerin üretilmesi için bekleme diğer bir adı ile kuluçka süresidir. Bu aşama, düşüncelerin üretimi aşamasında üretilen yenilik ve yaratıcılık düşüncelerinin içsel ve dışsal olarak değerlendirildiği, uygun olmayan düşüncelerin elimine edildiği, uygun olanlarınsa önemli olma derecesine göre sıralandığı aşamadır. Kavramsallaştırma aşamasında, üretilen fikirlerin bir ön elemesi yapılarak yaratılan fikirlerin sayısı azaltılmaktadır.

-Optimizasyon: Optimizasyon aşamasında düşüncelerin ayrıştırılmasından çok kişisel düşünce stili olarak düşüncelerin değerlendirilmesi ve seçilmesi benimsenmektedir. Böylece pratik çözümler, soyut düşüncelerden ve seçeneklerden geliştirilir. Optimizasyon aşaması aydınlanma aşaması olarakta adlandırılmaktadır.

-Uygulama: Değerlendirme ve uygulama aşaması şeklinde de adlandırılan bu aşamada soyut düşünceden ziyade direkt olarak tecrübelerden yararlanılmaktadır. Ortaya çıkan yaratıcı düşüncenin test edilip neyin uygulanıp neyin uygulanmayacağının belirlendiği aşamadır. Bunun yanında da yaratıcı düşünce üretiminin son adımıdır.

3.2.2.Yaratıcılık Teknikleri

Öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir beceri olarak ifade edilen yaratıcılık kavramı ile ilgili olarak birtakım teknikler kullanılmaktadır. Yaratıcı bir düşüncenin ortaya çıkması veya yeni fikirler elde edebilmek ve bu doğrultuda işlerin daha kolay bir hale gelmesini sağlamak ya da mevcut problemleri çözmek için literatürde yer alan bazı yaratıcı düşünme teknikleri bulunmaktadır. Bu yaratıcı düşünme teknikleri hemen hemen her alanda kullanılmakta olup, örgütlerde de önemli bir yere sahiptir.

Marangoz (2012) yaratıcılık tekniklerini beyin fırtınası, ters beyin fırtınası, düşünce haritası, gordon yöntemi, matris yöntemi, yatay düşünme tekniği, odak grup

görüşmeleri, varsayımları sorgulama başlıkları altında incelemektedir. Bu bağlamda yaratıcı düşünme teknikleri aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

3.2.2.1.Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yöntemi, ilk olarak Osborn (1957) tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, çok sayıda fikir ve düşüncenin eleştiri yapılmayan bir ortamda, grup içerisinde geliştirilmesine dayanmaktadır. Osborn bu yöntemle, bireyin yalnız olduğu ortama kıyasla daha fazla fikir ve düşünce üretebileceği iddiasını ortaya atmıştır (Coşkun, 2005: 79-80).

Beyin fırtınası yöntemi; yaratıcı düşünceyi ortaya çıkaran, yeni fikirler elde etmek için ortam yaratan ve sorunların çözülmesine yardımcı olan bir teknik olup dört temel koşulu sağlaması gerekmektedir (Şahin, 2005: 443).

1. *Eleştiri Dışarıda Bırakılır*: Bireyin hayal gücünü kullanabilmesi için fikirlerinin yargılanacağı düşüncesinden uzak olması gerekmektedir.

2. *Sınırsız Düşünme*: Ortaya atılan fikirlerin değişik olmasından endişe duyulmaz, tersine bu tür fikirler desteklenmektedir. Farklı fikir ve fikirler, yeni çözüm alternatiflerinin ortaya çıkmasına yardım etmektedirler.

3. *Nicelik Aranır*: Burada esas ilke mümkün olduğunca çok fikir üretilmesidir. Temel hedef ise, iyi bir çözüm bulma ihtimalini artırmaktır.

4. *Kombinasyon ve Gelişme Aranır*: Bu biçimde, fikir listesi daha da uzamaktadır. Toplantılarda ya da işgörenlerin bir araya geldiği ortamlarda, örgüt işgörenleri birbirlerinin fikirlerinden veya düşüncelerinden etkilenerek, farklı imgelemeler yaratmaktadırlar. Bu nedenle yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında beyin fırtınası tekniği önemli bir rol oynamaktadır.

3.2.2.2.Ters Beyin Fırtınası Yöntemi

Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasında etkili bir teknik olan beyin fırtınası yöntemi bazen de ters olarak uygulanmaktadır. Ters beyin fırtınası yönteminde sorun/problem tersinden ele alınmaktadır. Bu durum ise tersine beyin fırtınası olarak

adlandırılmaktadır. Örnek verilecek olursa, "İşgörenlerdeki yaratıcılığı nasıl yok edebiliriz?" gibi bir soruya çözüm önerileri dolaylı bir şekilde ortaya koyularak uygulamaya geçilebilmektedir (Şahin, 2005: 448).

Ters beyin fırtınası tekniğinde katılımcılardan, cevaba sorunu/problemi tersten düşünerek ulaşmaları beklenmektedir. Davis (1982) beyin fırtınası tekniğinin popüler kullanımının aksine bu tekniğin daha yaratıcı olduğu ve derinlemesine bir bilgi sağladığını ifade etmektedir. Bu açıdan literatür incelendiğinde ters beyin fırtınası tekniği ile ilgili konularda ve yaratıcı düşünme becerisine ilişkin çalışmaların yetersiz kaldığı, genellikle nicel araştırmalara öncelik verilmektedir. Bu bağlamda, ters beyin fırtınası tekniği yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmada kullanılan önemli bir teknik olarak ön plana çıkarılarak örgütlerde uygulanması yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmada etkili bir yol sunabilir (Karataş vd., 2016: 46-47).

3.2.2.3.Düşünce/Zihin Haritaları Yöntemi

İki boyutlu görsel öğrenme araçlarından biri olan düşünce/zihin haritaları tekniği, beynin potansiyelini ortaya çıkaran güçlü ve etkili bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Bu teknik, ilk defa psikolog, matematikçi ve beyin araştırmacısı olan Buzan (1996) tarafından not alma tekniği olarak geliştirilmiştir (Karadeniz vd., 2013: 132).

Düşünce haritası tekniği diğer bir adıyla zihin haritaları tekniği olarak adlandırılmaktadır. Bu teknik gerek bireyin kendi özel hayatı gerek iş hayatında kullanabileceği bir tekniktir. Gestalt'ın bütünlük eğitiminde ortaya konulduğu gibi insan zihni devamlı olarak verilen bilgileri tamamlamak istemektedir. Bu isteği tatmin etmenin yolu da Düşünce/Zihin Haritası kullanmakla mümkün olmaktadır. Çünkü düşünce/zihin haritası ilk olarak konunun bütününü daha sonra ana hatlarını son olarak ise detaya inilmesini sağlamaktadır. Bu teknikte uzun cümleler kullanmak yerine, en fazla üç kelimeden oluşan anahtar kelimeler kullanılmakta olup; daha sonra oklar, dallar ve bağlayıcılar ile fikirler birleştirilmektedir. Böylece fikirler ve düşünceler tıpkı hafızadaki gibi birbirine bağlanmakta, yeni elde edilen bilgilerin anlaşılması ve hatırlanması sağlanmaktadır (Ulusoy, 2013: 5-6).

Bireysel yaratıcı düşünmeyi desteklemekte olan bu teknik aynı zamanda örgütlerde grup yaratıcılığını da dolaylı olarak etkileyebilir. Bu durum da örgütsel yaratıcılığa katkı sağlayabilir.

3.2.2.4.Gordon Yöntemi

Sinektik olarakta adlandırılan bu yaratıcı düşünme tekniği ilk kez Gordon ve arkadaşları tarafından endüstri örgütlerindeki sorunlara yaratıcı çözümler bulmak amacıyla geliştirilmiştir. Sinektik kavramı, Gordon (1961) tarafından yaratıcı bireylerin farkında olmadan kullandıkları yöntemlerin araştırılması sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu kavram, farklı olan ve birbiriyle alakasız görülen parçalar arasında bağlantı kurmak şeklinde ifade edilmektedir. Sinektik tekniğinin genel olarak dayandığı temel sayıltılar aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Ercan, 2011: 769-770):

-Günlük hayatta yaratıcılık önemli bir kavramdır.

-Yaratıcılık süreçleri her alanda aynı şekildedir.

-Yaratıcılık süreci sır değildir. Yaratıcılık kavramı tanımlanabilmekte ve bireylerin yaratıcılıkları geliştirilebilmektedir.

3.2.2.5.Matris (Tablolama) Yöntemi

Bu yöntemde ürünle alakalı olarak kullanım yeri, kullanım biçimleri, ürüne eklenebilecek özellikler gibi önemli unsurlar iki boyutlu (yan ve üst olacak biçimde) bir tabloya yerleştirilmektedir. Kullanış yeri, kullanım biçimleri, ürüne ilave edilecek özellikler gibi unsurların ürünle arasındaki ilişkisinden yeni fikir ve düşünceler yaratılmaktadır. Daha sonra bu fikir ve düşünceler de ilgili matrise yerleştirilmektedir. Matris (Tablolama) tekniği kullanılırken beyin fırtınası tekniğinden yararlanılmaktadır (Ürper, 2004: 35).

3.2.2.6.Yatay Düşünme Tekniği

Edward De Bono (1960) tarafından ortaya konulan yatay düşünme tekniği yatay ve dikey olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Edward De Bone geliştirdiği teoride dikey düşünme tekniğini, bir sorunun çözümünde daha öncesinde varolan seçenekleri mümkün olduğunca araştırıp derinine inmek olarak

tanımlamaktadır. Dikey düşünme, mantıksal bir düşünme biçimidir. Yatay düşünmede ise önemli olan yeni şeyler bularak sorunun çözümüne mümkün olduğunca çok seçenek geliştirilmesidir. Yaratıcı bireylerde genellikle yatay düşünce görülürken; yenilikçi (inovatif) bireylerde ise dikey düşünce görülmektedir (Duran & Saraçoğlu, 2009: 63).

3.2.2.7.Varsayımları Sorgulama Tekniği

Varsayım her türlü fikir ve düşüncenin başlangıç noktasıdır. Varsayım olmadan düşünmek veya bir fikir üretmek mümkün olamamaktadır. Bu bağlamda varsayım bozularak, tersine çevrilerek ya da sorgulayarak yaratıcı fikir desteklenmektedir. Yeni fikirler ortaya çıkarmak için her tersine çevrilen ya da bozulan varsayımın potansiyel olarak kabul edilebilirliği mevcuttur. Ayrıca o varsayım hakkında fikir yaratılabilmektedir (Ürper, 2004: 35). Hangi sektörde olursa olsun örgütlerde bireysel ya da örgütsel açıdan varsayımlar sorgulanabilir.

3.2.2.8.Odak Grup Görüşmeleri Tekniği

Odak grup görüşmeleri 1930'lu yıllarda, görüşmelere alternatif olarak ortaya çıkan bir tekniktir. Nitel bir veri toplama yöntemi olan bu teknik, detaylı bilgi elde edilmesinde kullanılabilecek bir yöntemdir. Bu görüşme tekniği katılımcıların duygu, düşünce, deneyim, trend gibi bireysel özelliklerini yansıtabilecekleri bir metotdur. Bu teknikte amaç, genelleme yapmak olmayıp, görüşlerin ortaya çıkarılmasıdır. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar arasındaki etkileşimin artırılması, elde edilecek bilgileri önemli bir hale getirmektedir. Katılımcıların birbirlerinden etkilenmesi değişik düşüncelerin veya fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Ancak, katılımcılar arasında baskın olan katılımcılar varsa diğer katılımcıların fikirlerini etkilememesi açısından moderatörün devreye girmesi gerekmektedir. Moderatör odak grup görüşmesinin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Çokluk vd., 2011: 97-105).

3.2.2.9.Kontrol Listesi Tekniği

Kontrol listesi tekniğinde odaklanılan konu ile ilgili yaratıcı birey ya da gruplara, yaratıcı fikir aramayı kolay kılabilmek adına daha öncesinde hazırlanmış olan sorular sorulmaktadır. Buradaki amaç soru ile odaklanılan konu arasında ilişki kurmak ve yeni fikir yaratılmasını teşvik etmektir. Kontrol listesi biçiminde kullanılan bazı sorular; "Başka kullanım alanları olabilir mi?", "Yerine ne konabilir?", "Yeniden nasıl düzenlenebilir?" şeklinde sıralanmaktadır (Ürper, 2004: 34).

3.2.3.Yaratıcılığın Nitelikleri

Yaratıcı yeteneğe sahip bir işgörende birtakım özellikler bulunması gerekmektedir. Bu yaratıcı özellikler ile ilgili literatürde farklı bakış açıları olsa da yaratıcılık özelliklerini belirli başlıklar altında toplamak mümkündür. Tutar (2008: 96-97)'a göre yaratıcı yeteneği olan bir işgörende bilgi birikimi, iletişim becerisi, analiz etme, esneklik, özgünlük, akılcılık gibi özellikler bulunması gerektiği ifade edilmektedir.

Kendir (2013), Çavuş, (2006), Eryeler (2003)'e göre yaratıcılığın nitelikleri beş farklı başlık altında toplanmaktadır. Bu nitelikler; merak, risk alma, paradigma bağımsızlığı, sürekli deneyim ve ısrarcılıktır. Merak, birçok kişide bulunan ve farklı düşünebilmenin önkoşulu olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı bireylerin aldığı riskler ise karmaşıklık, belirsizlik ve statü kaybı gibi birçok kişinin göze alamadığı şeyler olarak ifade edilmektir. Paradigma herkes tarafından paylaşılan bir görüş biçimidir fakat yaratıcı bireyler paradigmalar ile düşünmeye yatkın olmayan, meraklı, algı düzeyi yüksek bireylerdir. Yaratıcı bireyler hayatı belirli dönemlerde dönüşüme uğrayacak birer proje gibi algılamaktadır ve sürekli değişim onlara farklı deneyim ve bakış açısı kazandırmaktadır. Bunun yanında yaratıcı bireyler çevrelerinin istek ve beklentilerine uyum göstermeye direnmekte olup ısrarcı bir niteliğe sahiptirler.

Yaratıcı bireylere özgü kişilik nitelikleri, psikoloji, biyoloji, kimya, mimarlık, mühendislik gibi çeşitli bilimsel ve meslek alanlarında yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Literatürde yaratıcılık nitelikleri başlığı altında toplanan bu kavramlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Yıldırım, 2007: 112-113).

-Yaratıcı bireyler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya hazırdırlar. Bu bireyler bir problemle karşılaştıklarında ya da kaliteli bir bilgi bulamadıklarında tahmin yapmakta ve bu tahmini desteklemeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple hata yapma riskleri fazladır.

-Yaratıcı bireyler, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme becerisine sahip olup çevresindeki problemlere karşı duyarlıdırlar ve karşı tarafa farklı öneriler sunarlar.

-Yaratıcı bireyler, güçlü bir espri ve mizah anlayışına sahip olup kendi hatalarına bile gülerler.

-Yaratıcı bireyler, sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup devam ettirebilmektedirler.

-Yaratıcı bireyler, başka kişilerin eleştirilerini ve önerilerini dinlerler, fakat yine de kendi kararlarını kendileri verirler.

-Yaratıcı bireyler, güçlü bir belleğe sahiptirler. Kavrama düzeyi, öğrenme isteği, sezgileri ve seçicilik yetenekleri diğer bireylere göre daha fazla gelişmiştir.

-Yaratıcı bireyler, duygularını açığa vurabilen ve gerçeklerle yakından ilgilenen kişilerdir. Bunun yanında hayal kurma özellikleri de bulunmaktadır.

-Yaratıcı bireyler, pek çok konu ile aynı anda ilgilenebilen, fazla enerji sahibi kişiler olup başkalarından çok kendi ile rekabet etmektedirler.

Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması için yaratıcı niteliklere sahip bireylere ihtiyaç vardır. Ancak yaratıcı düşünce örgütler tarafından yeterince desteklenemezse yaratıcılık kavramı ortaya çıkamamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde yaratıcılığın oluşmasına yardımcı olan olumlu ya da yaratıcılığı yok eden olumsuz birçok neden bulunmaktadır.

Örgütlerde yaratıcılığın ortaya çıkmasında sosyal ve bilişsel teşviklerin etkisi mevcuttur. Sosyal açıdan verilen teşvikler; rekabet, sorumluluk alma, ileri yönlü karşılaştırmalar ve amaçlar şeklinde sıralanmaktadır. Bilişsel açıdan verilen teşvikler ise; primlendirme sistemleri, ilgi, çatışmalar, heterojenlik, tamamlanabilirlik ve farklı stiller biçiminde ifade edilmektedir. Bu tip teşviklerin sağlanması gruplarda yüksek

düzeyde yaratıcılık sağlamaktadır. Örgütlerde yaratıcılığı yok eden nedenler ise; eleştiri, stres, kuşku/şüphe, rutinlik/sıradanlık, zaman ayarlamasındaki sıkıntılar, çevre ve zaman baskısı olarak sıralanmaktadır. Bireylerin ve grupların yaratıcı olmalarını olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Bu nedenle hem pozitif hem de negatif etmenlerin yaratıcı kişilerin ve grupların üzerindeki etkileri farklı açılardan ele alınabilir (Yeloğlu, 2007: 138-140).

3.3.Yaratıcılığın Öncülleri

Yaratıcılık yeteneği birbiri ile farklı gibi duran kavramlar arasında bağlantı kurmayı ve ortaya yeni bir şeyler koymayı gerektirmektedir. Bu bağlamda yaratıcı yeteneği gösterebilmek için bazı koşullar mevcuttur. Bu koşular; bireysel, örgütsel ve toplumsal gerekler olarak sıralanmaktadır. Girişimcilik, sorunlara karşı duyarlılık, düşüncelerin esnek olması bireysel gerekler, örgüt çalışanlarına yaratıcı yetiler kazandırma özelliği örgütsel gerekler ve toplumsal yapının bireylere kendini ifade etme, kendisi olma özelliğini vermesi toplumsal gerekler olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2013: 95-96).

Yaratıcılık kavramı, genel olarak üç türü içermektedir. Bunlar; bireysel yaratıcılık, grup/takım yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılıktır (Khorshidi vd., 2013:1214). Ancak, yaratıcılığın öncülleri bireysel ve örgütsel yaratıcılık olarak iki başlık altında incelenmektedir. Bireysel yaratıcılık işgörenin bireysel açıdan yaratıcılığını ele alırken, örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılığın yanı sıra yaratıcı yeteneğe sahip işgörenin bu yaratıcılık yönünü örgüte de yansıtabilmesini ve uygulayabilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerin kaynağının insan olması ve insanlar tarafından yönetilmesi nedeniyle yaratıcılık kavramı örgütsel boyutta da ele alınmaktadır.

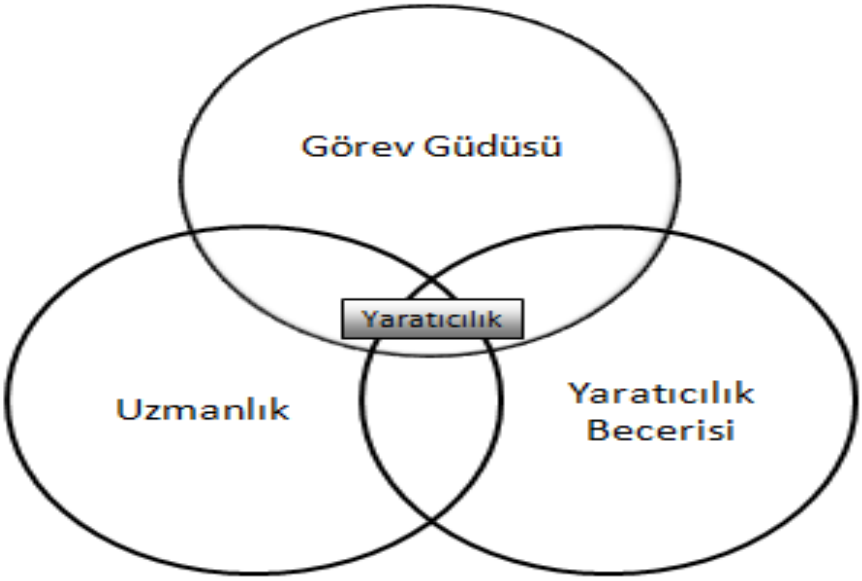
3.3.1.Bireysel Yaratıcılık

Her birey belli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bir takım yeteneklere/becerilere sahiptir. Bu nedenle bireyler ilgisi ve yeteneği olan bu alanlarda araştırma yapmak, öğrenmek ve keşfetmek istemektedirler. Bireysel hobileri ve hayallerini gerçekleştirmek, bazı yeni buluş/icat ve yaratma çabalarında

bulunmak bireyi yalnızca örgüt içinde değil, kendi sosyal çevresinde de bilinen bir birey yapmaktadır. Böylece birey yalnızca kendi için değil örgüt ve dolayısıyla toplum için yararlı bir birey olabilmektedir (İmamoğlu vd., 2004:171-172).

Bireysel yaratıcılık bileşenli teoriye göre bireysel yaratıcılık uzmanlık, yaratıcı düşünme ve içsel görev güdüsü bileşenlerinden oluşmaktadır. Uzmanlık bileşeni, tüm yaratıcılık işleri için temeldir. Yaratıcı düşünme becerisi, belli bir ölçüde kişilik özelliklerine bağlıdır. Bu kişilik özellikleri; bağımsız olma, kendi kendini disipline etme (kişisel disiplin), risk alma yönelimi, belirsizliğe karşı tolerans/hoşgörü, hayal kırıklığı karşısında azim gösterme/sabretme şeklinde sıralanmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcılık becerisi, entelektüel bağımsızlık ve bilişsel esnekliğin geliştirilmesi için tekniklerin uygulaması ve öğrenme ile artırılabilir. İçsel görev güdüsünde ise motivasyon içsel ya da dışsal olarak değerlendirilebilir. İçsel motivasyon, merak, eğlence ya da kişisel mücadele duygusu ile işlerinde yoğun ilgi ve katılımı sağlamak iken; dışsal motivasyon, kendi işinin dışında olan bazı hedeflere ulaşma arzusu ile (örneğin bir yarışma kazanma) hareket etmektir. (Amabile, 1997: 42-44).

Amabile (1997: 43)'ye göre yaratıcılık; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve içsel güdü bileşenlerinin kesiştiği noktada daha yüksek seviyede gerçekleşecektir. Aşağıda Şekil 3.1'de, yaratıcılık bileşen modeli yer almaktadır.



Şekil 3.1: Yaratıcılık Bileşen Modeli

Kaynak: AMABILE, T. M. (1997): "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40 (1), p. 43.

3.3.2.Örgütsel Yaratıcılık

İşgörenlerin örgütte yaratıcılık yönünün gelişebilmesi için hayal etmeleri, başarılı bireyleri gözlemlemeleri, yenilikleri takip etmeleri, fikir üretmeleri, toplantı ve randevulara gereken özeni göstermeleri, pratik olmaları ve ihtiyatlı davranmaları gerekmektedir. Bu davranışları uygulayan işgörenlerin bireysel yaratıcılıklarının dolayısıyla da örgütsel yaratıcılıklarının artacağı ve örgüte daha yararlı olacakları beklenmektedir (Kara, 2010: 182). Örgütsel yaratıcılık tüm işgörenlerin toplamından oluşmaz, yaratıcılık bağımsızdır. Örgütsel yaratıcılık, kompleks bir sosyal örgüt içinde bireysel çalışmalar ile süreç ya da prosedür, fikir, hizmet, yararlı yeni ürün ve bir değerin yaratılmasıdır (Khorshidi vd., 2013:1215).

Yaratıcılık ve yenilik için yeni fikirler gereklidir, ancak yeterli değildir. Örgütlerin yenilik ve yaratıcılık yetenekleri, örgütsel ve bireysel yaratıcı çıktılar ile birlikte, takım ve grup etkileşimi doğrultusunda gerçekleşmektedir. Örgütün sosyal çevresi ile yaratıcılık ve yenilik ilişkisine ait algılar ise yaratıcı örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır (Lundmark ve Bjorkman, 2011:607).

Örgütsel yaratıcılık beş unsurdan oluşmaktadır. Bu beş unsurun örgütlerde bulunması, organizasyonları örgütsel yaratıcılık anlamında incelenebilir kılmaktadır. Örgütsel yaratıcılık unsurları; örgütsel iklim, liderlik tarzı, örgütsel kültür, kaynaklar ve beceriler, örgütün yapısı ve sistemi olarak sıralanmaktadır. Bu unsurları açıklayacak olursak (Khorshidi vd., 2013:1216-1219);

-*Örgüt Kültürü*; değer, inanç, tarih ve gelenekleri içermektedir. Kültür, uzun zaman içinde oluşan ve genellikle yavaşça değişikliğe uğrayan bir olgudur. Örgüt kültürü işgörenleri; açık iletişim kurmaları, risk almaları, kendi kendine ya da takım olarak çalışmaları konusunda cesaretlendirmelidir. Bununla birlikte yönetimin kendi işgörenlerine güvenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığa bu unsurlardan dolayı etki ettiği söylenebilir.

-*Örgüt İklimi*; ortak zımni varsayımlar ve benimsenen değerler sonucu işgörenler tarafından ortaya çıkan kültürel eserdir. Örgütsel iklim; katılım seviyesi, ifade özgürlüğü, performans standartları, küçük engellerle etkileşim, büyük sayıda uyarıcı, özgürlüğü tecrübe etmek, önce fikirlerin inşa edilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt ikliminde bu unsurların yer alması örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

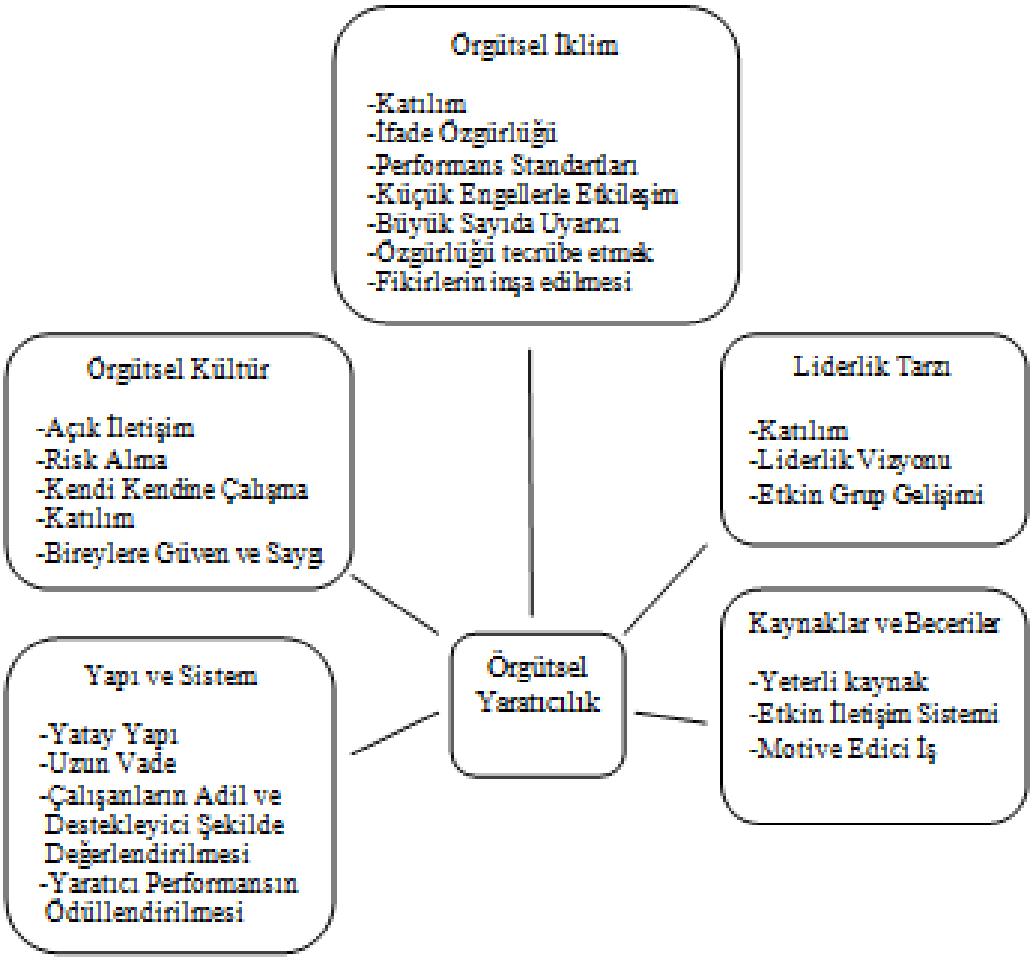
Bir örgütte çalışan bireylerin yenilik yapma becerileri varsa, bu konuda istekli olmaları örgüt iklimine bağlıdır. Yeniliği teşvik eden özgür ve açık bir iş ortamı yaratmak için, yaratıcı iklim dikkatli bir biçimde geliştirilmeli ve beslenmelidir. Bu ortamın oluşturulması ise örgüt yönetiminin elindedir (Gürkan Çetin ve Koçoğlu, 2014: 589).

-*Örgütün Yapısı ve Sistemi*; uzun vade, yatay bir yapı, işgörenlerin adil, destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi, yaratıcı performansın ödüllendirilmesi unsurlarından oluşmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın yapı ve sistem olarak bu unsurları içeren bir örgütte varolabildiği varsayılmaktadır.

-*Liderlik Tarzı*; işgörenlerin katılımını, liderin (yöneticinin) vizyonunu ve etkin grupların gelişimini içermektedir. Yönetici ya da liderin (yönetici-lider) tarzı işgörenlerin yaratıcılığını etkilemektedir.

-*Kaynaklar ve Beceriler*; yeterli kaynak sağlamak, iletişimin etkin sistemi ve işgörenleri çalışmaları için motive edecek şartların oluşturulması örgütte yaratıcılığı artıracaktır.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili olarak detaylı şekilde açıklanan bu beş major faktör Şekil 3.2'de gösterildiği gibidir:



Şekil 3.2: Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Besleyen Durumlar

Kaynak: KHORSHIDI, S. A., ABDOLI, F., KHORSHIDI, S. A. (2013): "Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A Literature Review", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4 (5), p. 1216.

Örgütsel yaratıcılık ve kaynaklandığı (yaratıcılığı besleyen) durumlara ilişkin olarak araştırmacılar ve yazarlar tarafından yaratıcı bir örgütte bulunan ana noktalar şu şekilde resmedilmektedir (Ekvall ve Ryhammar, 1999, 304):

-Örgüt üyeleri, hedeflerin/amaçların, işlerin ve görevlerin üstesinden gelinmesi onlarla mücadele edilmesi gerektiğini hissetmektedirler. Örgüt üyeleri için iş anlamlıdır ve örgütün gelişimi ve hayatta kalması onlar için önem arz etmektedir.

-Örgüt üyeleri, örgüt içinde ve dışında, resmi/formal iletişim kuralları tarafından hiçbir sınırlama olmaksızın, inisiyatif alabilir, bilgi toplayabilir ve diğer üyeler ile iletişime geçmekte özgür hissedebilirler.

-Yeni fikirler ve değişime ilişkin girişimler desteklenir. Üyeler birbirlerini dinler ve değişime ilişkin girişimler için birbirlerini cesaretlendirirler.

-Üyeler birbirlerine güvendikleri için fikir ve görüşlerini rahat bir biçimde paylaşırlar. Başarısızlık halinde, intikam alınma ya da alay edilme korkusu olmaksızın inisiyatif alabilirler.

-Tartışmalar, açık ve itibarlı bir biçimde ve serbest bir ortamda yapılır. Yapılan tartışmalar, bireysel çatışma ya da düşmanlığa/husumete yol açmayacak şekilde gerçekleştirilir.

-Belirsizliğe ilişkin tolerans/hoşgörü işgörenlerin risk almaları konusunda onları cesaretlendirmektedir. Ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilmektedir ve somut uygulamalar, ayrıntı içermekte olan araştırma ve analizlere tercih edilmektedir.

Yaratıcılığı teşvik etmek için hiçbir şekilde hiçbir düşünce eleştirilmemeli, ileri seviyede yaratıcılığı destekleyen bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Fonksiyonlar arasında keskin çizgilerin olduğu, üstlerin astlara emirler verdiği, katı bir hiyerarşiye sahip örgütlerin yenilikte başarılı olması mümkün olmayacaktır (Şahbaz ve Şahbaz, 2013:115). Bu nedenle örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için organik bir örgüt yapısı olması gerektiği söylenebilir.

3.4.Yaratıcılığın Önündeki Engeller

İşgören, yaratıcılık yeteneğini ortaya koyarken yaratıcılık özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ancak yaratıcılık özelliklerine sahip olmak yaratıcılık için yeterli bir durum değildir. Yaratıcılığın iki tür engeli bulunmaktadır. Bu engeller algısal ve duygusal engeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Problemi ayırmada zorluk, terimleri tanımadaki yetersizlik, duyuları kullanmadaki başarısızlık algısal engelleri tanımlarken; hata yapma korkusu, kısa zamanda başarıya ulaşma arzusu, güvensizlik, denetlenme korkusu duygusal engelleri ifade etmektedir (Tutar, 2013: 97). Örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren ve yaratıcılığa engel olan unsurlar aşağıda Tablo 3.1'deki gibi sıralanmaktadır.

Tablo 3.1: Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GÜÇLENDİREN UNSURLAR	ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞA ENGEL OLAN UNSURLAR
Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı	Otokratik yönetim
Yöneticinin işgöre destekleyici ve teşvik edici yaklaşımı	Yöneticinin işgörene destek olmaması
Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları	Benzer niteliklere sahip işgören kadrosu
İşgörene tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk	Baskın denetim kültürü ve birçok kuralın olması
Kişilerin ve ekiplerin kendi işleri üzerindeki kontrol hakları	Merkeziyetçi örgüt yapısı
Katılım, ifade özgürlüğü, işgörene güven ve saygı	İşgörene güvensizlik
İşgören duygularına ve gereksinimlerine duyarlı olunması	İşgörene değer verilmemesi
Az kademeli yatay örgüt yapısı	Çok kademeli dikey örgüt yapıları
Kaynakların elde edilebilirliği, bilgi paylaşımı	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği
Yapıcı eleştiri	Yıkıcı eleştiri
Yüksek iç ve dış motivasyon	Düşük motivasyon
Hatalara tolerans	Başarısızlık korkusu
Ödüllendirme	Ceza korkusu
Değişime olumlu bakış	Değişime negatif bakış
İşgörenin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi	Tehdit edici personel değerleme anlayışı
Kişinin işini sevmesi	Kişinin işini sevmemesi
Müşteri öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması	Müşterinin fikirlerini önemsememe

Yeterli zaman	Zaman Baskısı
İşgörenlerin birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması	İşgören arasındaki huzursuzluklar sürtüşmeler ve yetersiz iletişim.
Ömür boyu istihdam politikası	Yüksek personel devir hızı
Pozitif duygusallık	Negatif duygusallık
Kıyafet özgürlüğü	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü
Eleştiriye açıklık	Eleştirilere tepkiyle karşılık verme
Risk alma potansiyeli	Riski sevmeme
Örgütsel bağlılık	Kendini örgüte ait hissetmeme
Esnek mesai saatleri	Katı mesai saatleri

Kaynak: AKIN, M. (2010): "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 29, s.219.

Yaratıcılığın önündeki engeller örgütlerde farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu engeller bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

3.4.1.Bireysel Engeller

Yaratıcılığın önündeki engellerden biri olan bireysel engeller üstesinden gelinebilecek olan en zor engeller olarak ifade edilmektedir. Roger von Oech, "A Wack on the Side of the Head" isimli kitabında bireysel yaratıcılığı sınırlandıran 10 zihinsel engelleyici faktör üzerinde durmaktadır. Bu faktörler; bir tek doğru yanıt aramak, mantıklı olmaya odaklanmak, kuralları sıkı sıkıya izlemek, sürekli pratik olmak, oyunu saçma ve anlamsız görmek, aşırı derecede uzmanlaşmak, belirsizlikten kaçınmak, aptal gibi görünmekten korkmak, hata ve başarısızlıklardan korkmak, yaratıcı olmadığına inanmak olarak sıralanmaktadır (Döm, 2014: 11-13).

Bireylerin yaratıcılığının gelişmesi önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller; algısal, duygusal, kültürel, öğrenilmiş ve eğitsel engeller olmak üzere altı başlık altında incelenebilmektedir. Ayrıca gerilim/stres kavramı da olumlu bir biçimde gerçekleşmediği takdirde bireyin yaratıcılığını engelleyen en önemli faktörlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılığın gelişmesi önünde yer alan bu engeller kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Özerbaş, 2011: 680-681):

-*Algısal Engeller*: Bireyin sorunun farkına varamaması, sorun alanının daraltılması, kavramsal bilginin yetersiz olması, gözlem yeteneğinin yetersiz olması, olaylar arasındaki bağlantıları görememek, değerlendirmede kullanılacak olan

ölçütleri seçememek ve neden-sonuç ilişkisini algılayamamak gibi öğeler olarak sıralanmaktadır.

-*Duygusal Engeller:* Bireyin hata yapma ya da eleştirilme korkusu, düşünme tarzında esneklik olmaması, aceleci olması, görüşler üzerine detaylı bir şekilde düşünmemesi, sabırsız olması, hızlı bir şekilde sonuca ulaşma arzususu, denetlenme korkusu, bağımlı ve önyargılı olması, kendine güvenmemesi, başarma korkusu ve motivasyon azlığı gibi öğeler olarak ifade edilmektedir.

-*Kültürel Engeller:* Bireyin toplumsal alışkanlıkları, adet, gelenek ve görenekleri, bulunduğu toplumun yapısına göre kimi konularda bireyi yaratıcılığa özendirirken, kimi konularda da bireyin yaratıcılığını engellemektedir.

-*Öğrenilmiş Engeller:* Bireyin objelere ya da olaylara kalıp anlamlar yüklemesi, objeleri belli bir biçimde kullanmaya alışması, fobileri, yıkamadığı tabuları öğrenilmiş engellerden kabul edilmektedir. Bu engeller bireyde öğrenilmiş çaresizliğe yol açmakta ve birey yapabileceği bir işi yapamayacağını kabullenmektedir.

-*Eğitsel Engeller:* Bireyin eğitim seviyesi arttığında yaratıcılık seviyesi de en üst noktaya kadar artmaktadır. Ancak bu noktadan daha ileriki bir biçimsel eğitim bireyin başarısını düşürmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler hayatları boyunca yanılma ve başarısızlığın tehlikelerini/tehditlerini öğrendikleri için daha az düzeyde yaratıcı olmaktadırlar. Çünkü yaratıcılık ve araştırmada binlerce defa yanılma, bir kez başarı vardır.

-*Gerilim/Stres:* Stresin farklı biçimleri olan aşırı endişe ve heyecan bireyin düşünmesini engelleyen önemli faktörlerdendir. "Ben bunu asla yapamam", "Ben çalışkan biri değilim" gibi düşünceler bireyin yaratıcı biçimde düşünebilmesini engellemektedir.

Yukarıda yer alan yaratıcılığı engelleyen bu gibi faktörler tekrarlanınca, bir müddet sonra bu durum bireyin zihninde yer alan bir alışkanlık haline gelmekte ve bireyin eleştirel düşünme yeteneğini engellemektedir. Ayrıca bunun yanında, birey

kendi eylemlerinin sonuçlarını kabullenmez hale gelmekte ve hatalarından ders çıkarmak yerine onlardan kaçarak, hatayı başkalarına yüklemeye çalışmaktadır.

3.4.2.Örgütsel ve Yönetsel Engeller

İşgörenlerin yaratıcılığının ortaya çıkabilmesi için örgüt içinde gerekli örgütsel ve yönetsel iklimin varolması gerekmektedir. Örgüt içinde bireylerin yaratıcılığının ortaya çıkamamasının ve bu potansiyelin fiiliyata geçirilememesinin çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; yaratıcılığı destekleyen bir yönetimin olmaması, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmemesi, ödüllendirme mekanizmasının olmaması ve bireyin kendisi ile ilgili nedenler şeklinde ifade edilmektedir (Döm, 2014: 11).

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için, yönetici ya da liderin, işgörenlerin görüşlerini önemseyerek, gerçek bir katılım sağlaması ve bu durumu da işgörenlere hissettirmesi gerekmektedir. Yönetim, işgörenleri, örgüte ilişkin düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmeleri ve eleştirilerini açık bir biçimde yapabilmeleri için desteklemelidir. Bunu gerçekleştirirken de çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yine örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için yöneticinin/liderin esnek bir örgütlemeye gitmesi gerekmektedir. Ayrıca işgören yaratıcı bir davranış sergilediğinde yönetim tarafından ödüllendirilmeli ve çeşitli motivasyon araçları ile bu durum pekiştirilmelidir. Örgütte yaratıcı kültürün oluşmasında bireyin kendi yeteneklerinin yanında destekleyici bir örgüt yapısı da büyük önem taşımaktadır (Taş, 2002: 551-552).

Örgütte gerçek katılım sağlanamazsa, işgörenler kendilerini özgürce ifade edemezlerse, açık bir iletişim ortamı kurulamazsa, esnek ve yenilikçi olmayan katı bir yapı mevcut olursa ve işgörenler yaratıcı bir davranış sergilediklerinde yeterince destek göremezlerse örgütte yaratıcı bir ortam oluşması mümkün olmayacaktır. Örgütte yaratıcılığın arttırılması ve geliştirilmesi için yönetimin uygulaması gereken bu faktörler sağlanamazsa bu durum örgütün karşısına örgütsel ve yönetsel engeller olarak çıkmaktadır.

Yaratıcılıkta belirleyici olan destekleyici yönetim tarzı, işgörenlerin fikirlerine önem veren, destekleyen ve işgörenlere işleri ile alakalı olarak geri bildirimde bulunan ve onların yeteneklerini geliştirmeye çalışan yönetim stilidir. Böyle bir yönetim stili, yaratıcılıkta önemli bir faktör olan içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır (Eren ve Gündüz, 2002: 72).

Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunu artırmada yönetim tarzı çok önemli bir rol oynamaktadır. Eğer yönetim tarzı işgörenleri destekleyici ve demokratik nitelikte değilse bu durum işgören yaratılıcılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Böylece yönetim tarzı biçimi yönetsel bir engel olarak yaratıcılığı engelleyecektir. Kısaca, yönetim anlamında yaratıcılığın ortaya çıkmasına yardımcı olan, yaratıcılığı artıran ve geliştiren unsurların doğru bir biçimde ya da yeterli olarak uygulanamaması örgütte yaratıcılığı engelleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5.Yaratıcılığın Gelişim Süreci

Yaratıcı sürecin gerçekleşmesi için örgütte bulunması gereken bazı faktörler vardır. Bu faktörler yaratıcılığı etkilediği gibi aynı zamanda yaratıcılığın gelişim sürecine de katkıda bulunmaktadırlar. Chang ve Chiang (2007: 5-7)'e göre örgütsel yaratıcılığı etkileyen ve aynı zamanda yaratıcılığın gelişim sürecinde de önem arz eden başlıca faktörler; örgütsel kültür, grup/takım iklimi, liderlik, işe güdüleme, örgüt yapısı ve değerlendirme sistemi olarak altı başlık altında incelenmektedir. Örgütsel yaratıcılığı etkileyen ve yaratıcılığın gelişim sürecine katkıda bulunan ana faktörler kısaca şöyle tanımlamıştır:

-*Örgütsel Kültür*: İçsel bütünleşme ve uyumun bir aracı olarak işlev gören örgüt kültürü, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olabilir. Pozitif ve açık bir örgüt kültürü yaratıcı davranışları harekete geçirebilir ve tatmin edici sonuçların oluşmasını sağlayabilir.

-*Grup/Takım İklimi*: Örgüt kültürü ile karşılaştırıldığında, takım iklimi bireylerarası ilişkilerle yakından ilgilidir. Ekvall ve Arvonen (1983), pozitif takım ikliminin takım üyeleri arasında karşılıklı olarak güvenin oluşmasına yardımcı

olduğunu ve bu durumun da direkt veya indirekt olarak örgütün büyümesini ve yenilikçiliğini etkilediğini ortaya koymuştur.

-*Liderlik*: Liderlik davranışı ile çalışanların performansı büyük ölçüde birbirlerine bağlıdır. Liderler ve çalışanlar arasındaki pozitif ilişki örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde yardımcı bir unsurdur.

Bu durumla ilgili olarak Nystrom vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada, organik bir örgütte, demokratik liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst seviyede gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Madjar vd. (2002) ise işgörenlerin yaratıcılıklarının, onların liderlerinin cesaretlendirmesi, destek çıkması, açık bir biçimde iletişim kurması ve geri besleme çabaları aracılığıyla etkilendiğini ifade etmiştir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

-*İşe Güdüleme*: Yaratıcı davranışları güdüleyen etmenler içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişiyi yüksek seviyede içten motive eden davranışlar, ödül beklentisi olmaksızın kendi isteğiyle yapmış olduğu, bu nedenle de daha yaratıcı neticelere götüren davranışlardır.

-*Örgüt Yapısı*: Örgütün yapısı ve örgütsel süreçler örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir. Merkezi bir biçimde yönetilen, mekanik örgütler, örgütün inovasyon yapma kabiliyetini sınırlandırmaktadır. İyi bir biçimde oluşturulmuş örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasında farklı düşünmeye olanak veren yeni düşünce mekanizmalarının daha kolay gelişmesine ve paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.

-*Değerlendirme Sistemi*: Örgütte yaratıcı performansın değerlendirilmesi, diğer rutin işlerin değerlendirilmesinden farklı olmalıdır. Bu nedenle yaratıcı fikirleri değerlendirme sistemi mantıklı olmalı ve tek bir kritere dayalı olmamalıdır. Ödül sistemi ile ilgili araştırma sonuçlarına göre dışsal ödüllerin çok kullanılmasının önce bireyi içsel olarak güdülediği, sonrasında ise yaratıcılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

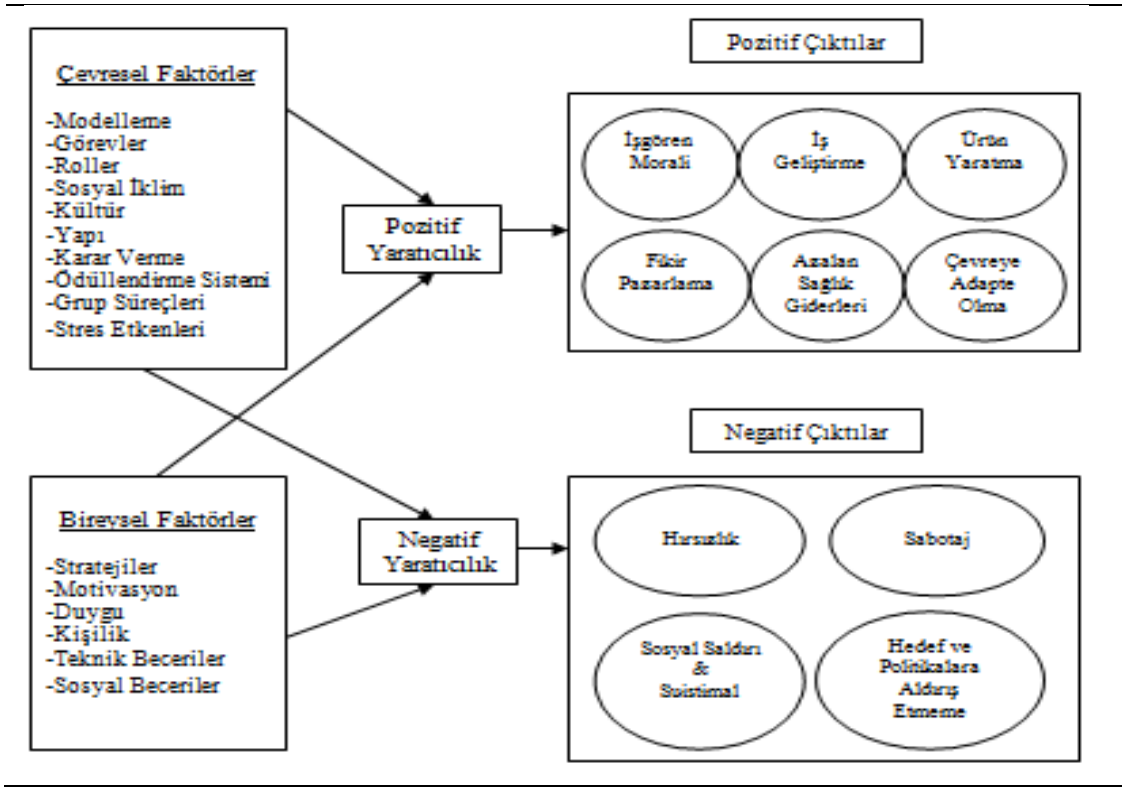
Yaratıcılık çevresel koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle ileri teknoloji üreten firmalarda yaratıcılık daha yüksek olabilmektedir. Örgütsel

cesaretlendirme, yönetici desteği, iş grubu desteği, kaynaklar, işin mücadele gerektirmesi ve özgürlük gibi koşullar yüksek örgütsel yaratıcılık kapsamında yer almaktadır (Amabile, 1997: 48).

Örneğin otomobil üretiminde "ateşleme sisteminde" enjeksiyonların kullanılması bir inovasyon olup yaratıcı düşüncenin bir ürünüdür. Bunun yanında her model değişiminde araba farlarının şeklinin de değiştirilmesi yeni bir uygulamadır. Ancak bu durum yenilikçilik ya da yaratıcılık olarak adlandırılmamaktadır. Bu kapsamda, bireylerden oluşan ekiplerin iş süreçlerinde yaratıcılığın desteklenmesi ve inovatif yaklaşımlar üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. İşgörenlerin çalışma süreçlerine ait fikirlerini söyleyemedikleri, kararlara etkin bir biçimde katılamadıkları ve açık iletişim kanalları bulunmayan örgütlerde; bireyler yaratıcı özelliklere sahip olsalar bile, örgüte yararlı olamamaktadırlar (Yahyagil, 2001: 11). Bu nedenle işgörenlerin daha özgür olabildikleri ve açık iletişim kurulan örgütlerde bireyler daha yenilikçi ve yaratıcı olabilmekte ve bu doğrultuda örgütler monotonluktan ve sıradanlıktan kurtulabilmektedirler.

3.6.Yaratıcılığın Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

Yaratıcılık, hem pozitif hem de negatif yönden etkileri olan bir kavramdır. Ancak yaratıcılık kavramını hemen hemen tüm örgütler yalnızca pozitif çıktılar açısından ele almışlardır. Yaratıcılık bireyleri ve grupları etkileyebildiği gibi, birey ve gruplarda yaratıcılığı etkileyebilmektedirler. Bu etki pozitif olabileceği gibi negatif yönde de gerçekleşmektedir (Clark ve James, 1999: 312). James vd. (1999)'ne göre, örgütlerde bireysel ve grup açısından yaratıcılığın ve yaratıcı düşünme yetisinin etkileri ve çıktıları bulunmaktadır. Bu etki ve çıktılar pozitif ve negatif açıdan Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



Şekil 3.3: Örgütlerde Birey ve Grup Açısından Yaratıcılık: Etkileri ve Çıktıları

Kaynak: JAMES, K., CLARK, K., CROPANZANO, R., (1999): "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions and Organizations: A Model and Theoretical Extension", *Creativity Research Journa*l, 12 (3), p. 214.

Örgütlerde görev, rol, sosyal iklim, kültür, yapı, modelleme, karar verme, ödüllendirme mekanizması, grup süreçleri ve strese neden olan etkenler çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır. Bireysel faktörler ise; stratejiler, güdüleme, duygu, kişilik, teknik ve sosyal beceriler olarak ifade edilmektedir. Çevresel ve bireysel faktörler açısından yaratıcılık pozitif ya da negatif yönde incelenmektedir. Pozitif yönde etkilenen yaratıcılık; işgörenlerin moralinin düzelmesi, iş geliştirme, yeni ürün yaratma, fikirlerin pazarlanması, sağlık giderlerinin azalması, değişen çevre koşullarına adapte olma gibi olumlu çıktılar sağlamaktadır. Negatif yönde etkilenen yaratıcılık ise; hırsızlık/çalma, sabotaj, sosyal saldırı ve suistimal, amaç/hedef ve politikalara aldırış etmeme onları gizleme gibi olumsuz çıktılara neden olmaktadır (James vd., 1999: 214).

Yahyagil (2001: 15)'e göre örgütsel yaratıcılık alanında yapılacak araştırmalarda kişilerin bireysel ve bilişsel özellikleri üzerinde odaklanan geleneksel yaratıcılık çalışmalarının yerini, bilginin düzeyi ve bilginin kullanımı gibi çevresel şartlara önem veren bilimsel araştırmalara bırakması daha realist bir yaklaşım olacağı öngörülmektedir. Çalışmaların çoğulcu bir yaklaşımla ve kişisel özellikler, yaratıcılık süreci ve yaratıcı ürünler üzerinde odaklanarak üç ayrı boyutta yapılması, işletmelerin bu alanda alabileceği tedbirlere ve uygulamalara açıklık getireceği gibi, bilhassa ulusal kültürlerin konuya etkisi yönünden yönetim teorilerinin gözden geçirilmesine de imkan verebilecektir.

Günümüzde bilgi düzeyi, bilgi kullanımı ve kültür gibi çevresel koşulların da incelendiği bilimsel araştırmaların literatürde yer alması bu öngörüyü destekler niteliktedir. Yaratıcılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bireylerin kişilik özelliklerinin incelenmesi yerine yaratıcılıklarının örgüte olan katkılarının değerlendirilmesi ve örgütsel yaratıcılığın irdelenmesi örgütlerin ilerlemesi ve gelişmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Yaratıcılık kavramı, insanlar için daha önce varolan ancak henüz keşfedilememiş kavramsal ilişkilerin ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Yaratıcılık kavramı ile ilgili araştırmaların geçmişi neredeyse bir asırı bulmaktadır fakat yaratıcılığın iş yaşamı üzerindeki etkisinin araştırılması çabaları yenidir. Modern örgütlerdeki işgörenlerin yaratıcılığı üzerine yapılan örgütsel araştırmalar ve incelemeler bugüne kadar önemi fark edilemeyen bir alan olmuştur. Son dönemlerde yapılan çalışmalar, işgörenlerin yaratıcılık yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ve bunun örgüt performansını ne yönde ve nasıl etkileyeceği üzerinedir (Cengiz vd., 2006:421). Bu bağlamda örgütsel yaratıcılık ile ilgili literatürde yeralan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

3.7.Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Literatürde Yeralan Çalışmalar

Literatürde örgütsel yaratıcılık konusuna ilişkin yapılan bazı çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir. Bu çalışmalar sırası ile şöyledir:

Hahn vd. (2015) tarafından yapılan "*Sistem Entegrasyonu Firmalarında Ağ Yapısı, Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İşgören Yaratıcılığı: Sömürü ve Keşfetmenin Arabuluculuk Etkileri*" isimli çalışmada işgörenlerin çalışma stillerine göre bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi ve bu çalışma tarzlarının nasıl tasarlanması gerektiği ampirik veriler ışığında araştırılmıştır. İşgörenlerin çalışma tarzları sömürücü ve keşfedici olarak iki şekilde incelenmiştir. Çalışma Güney Kore'de yer alan birkaç büyük sistem entegrasyon şirketinde çalışan, 25 takımın içinde yer alan, toplam 137 bireysel üyeden oluşmaktadır. Sonuç olarak ise, sosyal ağ yapısının bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel ağ yapısına göre merkezilik derecesinin, sömürücü ve keşfedici çalışma tarzlarının her ikisinde de önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tsai vd. (2015) tarafından yapılan "*Turizm ve Ağırlama Örgütlerinin Yaratıcılık Performansında Örgütsel Desteğin Rolü: Çalışma Çevresi ve Atmosferi*" adlı çalışmada yaratıcılığı kolaylaştıran örgütsel iş çevresinin ve atmosferinin örgütsel desteği nasıl etkilediği yeni bir model kurularak test edilmiştir. Araştırmaya, toplam 320 işgören katılmıştır. Sonuç olarak örgütsel destek kavramının terfi, işlemsel adalet, motivasyon, bilgi paylaşımında bulunan iş çevresi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca iş çevresi, örgütsel destek ve işgören yaratıcılığı arasında arabulucu bir rol oynamaktadır.

Madrid ve Patterson (2015) tarafından yapılan "*Bilişsel ve Örgütsel Adalet İçin Deneyim İle Dışa Dönüklük Arasında Ortak Bir İşlev Olarak İşyerinde Yaratıcılık*" isimli çalışma bilişsel kişilik özelliklerini ve işyerinde yaratıcılığı öngörebilmek için örgütsel bağlamda etkileşimin nasıl olduğunu incelemektedir. Çalışma farklı kurumlarda çalışan tam zamanlı toplam 220 işgören üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgularda, yaratıcı potansiyeli olan işgörenlerin nasıl belirleneceği hakkında iş yerindeki psikologlara bilgi verilmesi ve bu yaratıcılık potansiyelinin nasıl yönetileceği, kişilik ve yaratıcılık teorilerine ilişkin olarak genişletilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik vd. (2014) tarafından yapılan "*İşletmelerde Örgütsel Yaratıcılığın ve Yenilikçiliğin İşgören Güçlendirmesi Uygulamalarına İlişkin Etkileri: OSB Örneği*" isimli çalışmada personel güçlendirme, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının işgören performansını ve verimliliğini arttırdığı belirtilmektedir. Araştırma, Konya Organize Sanayi Bölgesinde işletmelerin farklı pozisyonlarında çalışan, toplam 52 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre güçlendirme uygulamalarının artması, örgütsel yaratıcılığı ve yeniliçiliği aynı zamanda arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin işgörenleri güçlendirmek için etkili bir şekilde sistem kurmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Hou vd. (2011) tarafından yapılan "*Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılık: Düşünme Stiline Etkisi*" isimli araştırma Çin'de ast olarak çalışan 134 işgören üzerinde yapılmıştır. Birbiri ile bağlantılı düşünce tarzı ve değişim doğrudan ve dolaylı olarak işgören yaratıcılığını etkilemektedir. Yapılan çalışma sonuçlarına göre de birbiri ile bağlantılı düşünce tarzının yaratıcılık kavramı ile arasında pozitif, değişim kavramı ile arasında ise negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bağlantı değişkeninin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkide arabuluculuk etkisi olduğu saptanmıştır. İşgören yaratıcılığı üzerindeki değişimin etkisinin örgütsel bağlılık ile kısmen aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009), tarafından yapılan "*Dönüşümcü Liderlik, Yaratıcılık ve Örgütsel Yenilikçilik*" isimli çalışma örgütsel düzeyde yenilikçilik ve bireysel düzeyde yaratıcılık kavramlarının dönüşümcü liderlik üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmaya 43 mikro ve küçük ölçekli Türk yazılım geliştirme şirketlerinden toplam 163 Ar-Ge personeli ve yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme yoluyla işgören yaratıcılığını etkilediği saptanmıştır.

Mostafa (2005), tarafından yapılan "*Mısır'daki İşletmelerde Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kavramlarını Etkileyen Faktörler: Ampirik Bir Araştırma"* adlı çalışma, Mısır'da yer alan 34 işletmenin, 170 yöneticisi üzerinde yapılmıştır.

Farklı departmanlarda görev yapan yöneticilerin yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerinin farklı olduğu saptanmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha destekleyici bir yapıya sahip olduğu ve özellikle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre önemli ölçüde yaratıcılık ve yenilikçiliği daha çok destekledikleri tespit edilmiştir.

Amabile vd. (2004), tarafından yapılan "*Yaratıcılık İçin Lider Davranışları ve Çalışma Ortamı: Algılanan Lider Desteği*", isimli çalışma yedi işletmede yapılmış olup, 26 proje takımında yer alan toplam 238 bilgi işgörenine uygulanmıştır. Bu firmalar "ilaç, ileri teknoloji ağırlıklı firmalar ve tüketici ürünleri üreten" firmalardan oluşmaktadır. Araştırma yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Algılanan lider desteğinin yaratıcılığı arttığı ve bu durumun işgörenlerin performanslarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hong vd. (2003), tarafından yapılan "*Örgütsel Yaratıcılık: Tayvan'da Üç Bilgisayar Firmasında Bir Vaka Çalışması*" adlı çalışma Tayvan'da teknoloji ağırlıklı üç bilgisayar firmasında örnek olay çalışması şeklinde uygulanmıştır. Çalışmada iş ortamı ve bilgi paylaşım mekanizması ile örgütsel yaratıcılık kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda tüm işgörenlerin kolay bir şekilde etkileşimde bulunabildiği iş ortamında yaratıcılığın arttığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde bilgi akışının hızlı olması ile yaratıcılık arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Lapierre ve Giroux (2003), tarafından yapılan "*İleri Teknoloji Firmaları Bağlamında Yaratıcılık ve İş Ortamı*", isimli çalışmada çevresel faktörlerden olan; çalışma atmosferi, dikey ve yatay işbirliği, otonomi//özgürlük, saygı ve düzen gibi faktörlerin yaratıcılığa olan etkileri incelenmiştir. 10 ileri teknoloji firmasından toplam 122 işgörene uygulanan araştırma kapsamında çevresel faktörler öncelikle sosyo-psikolojik ve yönetsel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu ayrım sonucu yapılan analizlerde bütün faktörlerin yaratıcılık kavramı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörler içerisinde yaratıcılığı en fazla etkileyen çevresel faktörlerin ise çalışma atmosferi ve yatay işbirliği olduğu görülmüştür.

Hemlin (2002), tarafından yapılan "*Yenilikçi Sistemde Yaratıcı Bilgi Ortamı*" adlı araştırma bilgi işletmeleri işgörenleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada yaratıcı ve yenilikçi organizasyon çevresi faktörlerinin işgörenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Özellikle hangi faktörlerin yaratıcı çalışma süreçlerini etkilediği ve böylece nasıl yenilikçi sonuçlara yol açtığı araştırılmıştır. Sonuç olarak ise; bireysel yetenekler, cinsiyet, liderlik özelliği, kalite kontrol, iş ahlakı, motivasyon, ödül ve ceza sistemi, iletişim, mali destek ve kurum kültürünün yaratıcı düşünceleri etkilediği ve örgütsel yenilikçiliğin önünü açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bharadwaj ve Menon (2000), tarafından yapılan "*Organizasyonlarda Yenilik Oluşumu: Bireysel Yaratıcılık Mekanizması, Örgütsel Yaratıcılık Mekanizması ya da Her İkisi*" adlı çalışma örgütlerde yenilik oluşumu için bireysel ve örgütsel yaratıcılık süreçlerinin ilişkilerini ele almaktadır. Araştırmaya toplam 750 işgören katılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde; yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen bireysel ve organizasyonel süreçlerin var olması yenilikçi performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Amabile ve Conti (1999), tarafından yapılan "*Küçülme Esnasında Yaratıcılık Kavramına İlişkin Olarak İş Ortamında Yaşanan Değişiklikler*", isimli çalışma ileri teknoloji ağırlıklı bir firmada toplam 724 işgörene uygulanmıştır. Çalışmada firmanın küçülme öncesinde, küçülme sırasında ve küçülme sonrasında ne derece etkilendiği araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık düzeyinin küçülme esnasında azaldığı görülmekteyken, ilerleyen zamanlarda tekrar yükseldiği ortaya konulmuştur.

Heunks (1998), tarafından yapılan "*Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Başarı*" adlı çalışma 6 ülkede yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 200 girişimci üzerinde uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, orta ölçekli firmalarda yenilikçiliğin başarı için önemli olmadığı, yaratıcılıkla zenginleştirilmiş ürünlerin yaşlı firmalarda daha çok olduğu, orta ölçekli işletmelerin küçük ölçekli firmalara göre daha yenilikçi olduğu ve her iki firmanın da yenilikçiliğinin girişimcinin özelliklerine bağlı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca yaratıcılık ve yenilikçiliğin risk alma temelinde paylaşıldığı tespit edilmiştir.

Hoyt vd. (1999), tarafından yapılan "*Teknik İşgörenlerin Örgütsel Çevresi, Değişen Ekonomik Koşullar ve Etkili Denetim: Bir Yönetim Ortamı*", isimli çalışmada Japon ve Amerikan ileri teknoloji firmalarında çalışan işgörenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliklerini etkileyen durumlar karşılaştırılmalı olarak verilmektedir. Araştırmaya göre Amerikan mühendislerinin temel bilimlerde daha yaratıcı olmalarına karşın üretim alanında yaratıcılıklarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Japon mühendislerin ise temel bilimlerde düşük verimliliğe sahip olmalarına karşın araştırma alanları ve süreçlerin kontrolünde daha verimli yani yaratıcı oldukları görülmektedir. Bu farklılıklar ise örgütsel yapı faktörleri, teknik beceriler ve grup süreçleri temelinde açıklanmaktadır.

Ford (1996), tarafında yapılan "*Çoklu Sosyal Alanlarda Bireysel Yaratıcılık Eyleminin Teorisi*", adlı çalışmada bireysel ve örgütsel yaratıcılığın sosyal temelleri incelenmektedir. Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramlarına katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışma; motivasyon, inanç, duygu, bilgi ve yetenek, organizasyon yapısı, kurumsal çevre gibi faktörlerin piyasanın yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde ne tür etkiler yaratacağını teorik olarak değerlendirmektedir.

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları örgütlerin başarısını önemli düzeyde etkilemektedirler. Aşağıda personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları arasındaki ilişkiye değinilecektir. Ayrıca bu üç kavram ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar bağlamında aralarındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.8.Personel Güçlendirme, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yaratıcılık Kavramları Arasındaki İlişki

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde yaratıcılığın öncüllerinden birisinin personel güçlendirme diğerinin ise örgütsel öğrenme kavramları olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde yer alan bazı araştırmalar ışığında aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Hahn vd. (2015) tarafından yapılan örgütsel öğrenme kültürü ve işgören yaratıcılığı ile ilgili araştırmada, işgörenlerin çalışma stillerine göre bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi ve bu çalışma tarzlarının nasıl tasarlanması gerektiği incelenmiştir. Sosyal ağ yapısının bireysel yaratıcılığı olumlu açıdan etkilediği ve örgütsel ağ yapısına göre merkezilik derecesinin, sömürücü ve keşfedici çalışma tarzlarının her ikisinde de önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Bu çalışmadan hareketle örgütsel öğrenme kavramının bireysel yaratıcılığı etkilediği ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı da etkileyebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Demirel ve Kubba (2014)'nın imalat sektöründe yapmış olduğu çalışmada**,** örgütsel öğrenme ile yenilikçilik kavramları arasındaki ilişki ortaya konulmuş olup, örgütsel öğrenme kavramının yenilikçiliğe olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yeni ve yaratıcı düşüncenin sonucu ortaya çıkan yenilik kavramı yaratıcılık ve yenilikçiliğin birbiri ile ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme kavramının yenilikçiliği etkilediği gibi yaratıcılığı da etkileyebileceği varsayımı yapılabilmektedir.

Çelik vd. (2014) işletmelerde örgütsel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin işgören güçlendirmesi uygulamalarına ilişkin etkileri isimli çalışmada; personel güçlendirme, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının işgören performansını ve verimliliğini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre güçlendirme uygulamalarının artması, örgütsel yaratıcılığı ve yeniliçiliği aynı zamanda arttırdığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle, personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Geçmiş araştırmaların güçlendirmeyi yaratıcılığa bağlama çabalarına rağmen, bazı sorular cevapsız kalmaktadır. Bunlardan biri, güçlendirmenin ya grup düzeyi ya da bireysel düzey olmak üzere iki farklı analiz düzeyinde belirlenmesidir. Araştırmacılar, güçlendirme araştırmalarındaki farklı düzeylerin teorik olarak birleştirilmesi çağrısında bulunmuşlar (örneğin, Menon, 2001) ve bazıları da ikisi arasında ilişki kurmaya çalışmıştır (örneğin, Alge ve ark., 2006; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Mathieu ve ark., 2006; Ozaralli, 2003; Seibert ve ark., 2004). Yine de, "farklı analiz düzeylerindeki güçlendirmenin kendine has etkisini, dolayısıyla güçlendirmenin ideal seviyelerini nasıl tespit edebileceğimiz sorusu" yanıtsız kalmaktadır. Bu nedenle, özellikle işgörenlerin yaratıcı olması gerektiği belli durumlarla ve ortamlarla ilgili olarak, güçlendirmenin doğasını çoklu seviyede düşünecek araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Sun vd., 2012: 57). Bu bağlamda güçlendirme kavramı çeşitli açılardan yaratıcılık kavramı ile ilişkilendirilebilmektedir.

Paper ve Johnson (1997) tarafından yapılan yaratıcılık, güçlendirme ve örgütsel bellek kavramları ile ilgili araştırmada; güçlendirme düzeyinin yüksek olmasının örgütsel belleği güçlendireceği, iş doyumu ve rekabetçi gücü artıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca personel güçlendirme düzeyinin artırılmasının yaratıcı düşünceyi ortaya çıkaracağı vurgulanmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde de personel güçlendirmenin yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarabileceği varsayılmaktadır. Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili olarak literatürde yer alan bu çalışmalardan yola çıkıldığında, personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin, örgütsel yaratıcılığın kritik bir bileşeni olduğu söylenebilir.

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili ayrı ayrı ya da birbirleri arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma literatürde mevcuttur (Rapp vd. 2016; McLean vd. 2016; Cirella vd. 2016; Tsai vd. 2015; Yazdani vd. 2015; Leigh 2011; Karahan ve Yılmaz 2010). Bu çalışmalar imalat ve hizmet sektörlerinin alt sektörlerinde yer alan otomotiv, sağlık, turizm, moda, finans ve mimarlık gibi farklı alanlarda gerçekleştirilmiştir. Görüldüğü gibi personel

güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili olarak literatürde farklı sektör ve örneklemlere ait çalışmalar yer almaktadır.

Geçmişte yapılan bu araştırmaların yanında bu üç kavramın birbiriyle olan ilişkilerini yine literatürde yer alan ölçek ifadeleri ile de açıklamak mümkündür. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, bu üç kavrama ait ölçeklerde yer alan ifadelerin farklı alanlarda yapılan çalışmalarda birbirlerine benzer olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan ölçeklere ait ifadeler aşağıdaki gibidir.

Gümüş (2000)'ün yaptığı araştırmada personel güçlendirme ölçeği; yapılan iş ile ilgili destek alma, yeni ve farklı fikir ileri sürmede yönetici desteği alma, işle ilgili her türlü kaynak sağlanması, eğitim imkanları sunulması, problemler karşısında çözüm üretme, başarının ödüllendirilmesi, karar vererek uygulama gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Özdemir (2006)'in yaptığı çalışmada örgütsel öğrenme ölçeği; işgörenlerin işlerin yapılış biçimini eleştirebilmesi, düzenli eğitim verilmesi, işgörene sorumluluk verilmesi, işgörenlerin gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alması, örgütte takım çalışmasının kullanıp kullanılmadığı, işgörenlerin misyon ve vizyon ifadelerinin farkında olması, ödüllendirme, enformasyon ve bilgi sistemlerinin kullanılması gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Gümüşsuyu (2004)'na yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılık ölçeği; örgütte yeni fikirler ile ilgilenme, işbirliğine önem verme, yöneticinin yeni fikir ve çözüm beklentisi, işgörenlere kaynak sağlanması, projelerde veya yapılan işlerde çalışılmasına teşvik edilme, işgöreni yeni fikirler konusunda özgür bırakma, iletişim, bilgi teknolojilerinden yararlanma, ödüllendirme, eleştiri sistemi, işgörenin değişim sürecine dahil edilmesi gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmalarda yer alan personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili ifadelerin yukarıda da belirtildiği gibi benzer olduğu görülmektedir. Bu nedenle personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının birbirleriyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Türkiye'de yaratıcı ve kültürel sektörler; yayımcılık, yazılım ve programlama, tasarım, film ve video, reklamcılık, eğlence-sanat ve kültürel eğitim, müzik, radyo ve televizyon, fotoğraf, mimarlık olarak sıralanmaktadır (Lazzerettı vd., 2014: 205). Ancak yönetim literatürüne giren yaratıcılık kavramı doğrultusunda imalat (makine, otomotiv, tekstil, ilaç) ve hizmet sektöründe (otel işletmeleri, finans, bankacılık ve sigortacılık, eğitim kurumları, telekomünikasyon, sağlık kurumları) yer alan örgütlerde de yaratıcılık olup olmadığı araştırılmaya başlanmıştır (Hahn vd., 2015; Tsai vd., 2015; Madrid ve Patterson, 2015; Çelik vd., 2014; Hou vd., 2011; Amabile vd., 2004; Hong vd., 2003; Hoyt vd., 1997). Literatürde imalat ve hizmet sektöründe yer alan örgütlerde yapılan yaratıcılık araştırmaları bu durumu destekler niteliktedir.

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları ile ilgili olarak literatürde ayrı ayrı birçok çalışma yer almaktır. Ayrıca bu kavramlar ayrı ayrı ya da en az iki kavram birlikte olmak üzere imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan farklı örgütlerdeki işgörenler üzerinde incelenmiştir. Ancak bu üç kavramın bir arada olacak şekilde, birbirleri ile olan ilişkilerini ve birbirlerine olan etkilerini belirlemeye yönelik olarak, imalat ve hizmet sektöründe yer alan örgütlerdeki işgörenler üzerinde karşılaştırmalı bir biçimde incelenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu düşünceden yola çıkarak araştırmada, personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütsel yaratıcılık kavramına etkisi olup olmadığı, imalat ve hizmet sektörlerindeki işgörenler üzerinde karşılaştırılmalı olarak incelenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

Çalışmanın dördüncü bölümünde personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları ile ilgili ifade edilen teorik bilgiler esas alınmıştır. İlk üç bölümde yer alan bu kavramlar ışığında öncelikle araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu kapsamda Trakya'da hizmet ve imalat sektörlerinin alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde istihdam edilen işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın amacı ve bu çalışmanın ilgili literatür açısından taşıdığı önemi, çalışmanın evreni ve örneklemi belirtilerek verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın yöntemi, hipotezleri, araştırmada kullanılan anket formu ve ölçeklerin içerikleri açıklanmış olup Trakya'da çalışan işgörenlere yöneltilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin sınandığı ön uygulamaya yer verilmiştir.

4.1.Araştırmanın Amacı

Yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri dikkate almayan örgütler, değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı iş dünyasında, piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Bu durum hem hizmet hem de imalat sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler açısından geçerlilik göstermektedir. Çünkü bu sektörlerin işlerinin büyük bir kısmı insan faktörüne dayanmaktadır. İnsan faktörü bilgi toplumunda önemli bir girdi olmaktadır. Bunun sebebi bilgi toplumunda, düşünsel anlamda emek faktörünün gelişimi ve insana yapılacak yatırımların ön plana çıkmasıdır.

Bilgi toplumunda insan faktörünün yanında bilginin niteliğinde meydana gelen değişimler de en önemli girdilerden biridir. Bilgi, hem kişisel hem de iktisadi bir kaynak olarak görülmektedir. Ancak günümüz bilgi toplumunda bilgi kavramı anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir. Bilginin oluşumuna katkı sağlayacak

ve bilgiyi kullanacak olan ise insandır. Bilgi toplumu işgörenleri yaratıcı düşünme becerilerine sahip bireylerden oluşmaktadır. Yaratıcılık yeni ve farklı bir sonuca yol açan insani bir işlevdir. Bu sebeple yaratıcılık ilk olarak bireysel anlamda başlamakta ve daha sonra örgütün işgörenlerine uygun ortamlar hazırlaması ve onları desteklemesiyle örgütsel yaratıcılığa dönüşmektedir. Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin/fikrin uygulanmasıdır. Yaratıcı düşüncenin günümüz bilgi çağında hayat bulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde yaratıcılığı artırmak için uygun öğrenme ortamları sağlanmalı ve işgörenlerin güçlendirilmesi esas alınmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından biri olan güçlendirme kavramı örgütün başarısını yakından etkilemektedir. Ayrıca işgörenlerin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar ve örgütsel öğrenme kavramı örgütsel yaratıcılığın ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımının ve örgütsel öğrenme kavramının gerçekleştirilmesi neticesinde yöneticiler, işgörenlerin yaptıkları her işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştirebileceklerine ayırabilmektedirler. İşgörenler de bu uygulamalar sonucunda bireysel yaratıcılıklarını daha çok ön plana çıkarabilecekler ve böylece örgütsel anlamda da yaratıcılık ortamı oluşabilecektir.

Araştırmanın amacı, küresel iş dünyasında, yönetim anlamında yeni yaklaşımlardan olan personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek ve ayrıca bu değişkenlerin hizmet ve imalat sektörlerinin alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler arasında farklılık gösterip göstermediğini de araştırmaktır. Bu çalışmada yer alan değişkenler ile ilgili literatür, örgütler ve işgörenler açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Personel Güçlendirme, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yaratıcılık kavramlarını incelemek ve bu kavramlar arasında ilişki kurmak,
- Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenme kavramlarının Örgütsel Yaratıcılık kavramı üzerindeki etkileri incelemek,

- Konuyla ilgili literatür taraması aracılığıyla dünyada ve Türkiye'de yapılmış olan benzer çalışmaları irdelemek,
- Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenme kavramlarının Örgütsel Yaratıcılık kavramı üzerindeki etkilerinin Trakya'da faaliyet gösteren farklı sektörlerde yer alan örgütlerde çalışan işgörenler açısından ele almak, yapılacak anket çalışması ile konunun ampirik boyutunu ortaya koymaktır.

4.2.Araştırmanın Önemi

Yeni yaklaşımlar içinde yer alan personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları anlam ve içerikleri bakımından popülerliklerini kaybetmeyecekleri düşünülmektedir. Çünkü örgütlerin güçlendirilmeye uygun, yaşam boyu öğrenmeyi kendine prensip edinen ve yaratıcılığını gösterebilen bireylere her zaman ihtiyacı olacaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bugüne kadar yapılan çalışmalarda daha çok tek sektör üzerine yoğunlaşılmış olup sektörlerarası bir kıyaslama bu üç kavramla ilişkilendirilerek yapılmamıştır. Bu nedenle sektörlerarası kıyaslama yapılması bu durumu daha net ortaya koyması ve çözümler sunması açısından önem arz etmektedir. Buradan yola çıkılarak, hazırlanan bu çalışmanın ilgili literatür açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırma hızla değişen ve gelişen iş dünyasında farklı sektörlerde yer alan işveren ve işgörenlerin ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilmede ve kendilerini geliştirebilmelerinde katkıda bulunabilecektir. Ayrıca işveren ve işgörenlerin bilgiyi yönlendirmelerine ve rekabet etme gücüne sahip olmak amacıyla uygun stratejileri seçmelerine de önemli yararlar sağlayabilecektir.

4.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Verilerin elde edildiği kaynaklara birim ve bu birimlerin oluşturduğu topluluğa da anakütle (evren) adı verilir (Lorcu, 2015: 14). Evren, araştırmacının çalışma planını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği

gruptur. Belli sınırlamalar getirerek her türlü grubu evrene dönüştürmek mümkündür. Örneklem ise bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek biçimde, grup içerisinden belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir (Altunışık vd., 2012: 132-133).

Personel güçlendirmenin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa olan etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırmanın evreni, Trakya'da hizmet ve imalat sektörlerinin alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde (bankacılık, otomotiv ve makine) istihdam edilen işgörenler olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Trakya'da farklı sektörlerde yer alan örgütlere, kişi veya kurum aracılığı ile anket yapmak için izin isteği gönderilmiştir. Buna karşılık olarak hizmet sektörünün alt sektörü olarak faaliyet gösteren bankacılık hizmetlerinde yer alan kamu ve özel banka şubelerinden bir kısmı; ayrıca imalat sektörünün alt sektörleri olarak faaliyet gösteren otomotiv ve makine imalatında yer alan firmalardan bazıları anket isteğine olumlu yönde cevap vermiştir. Araştırma yöneticiler hariç belirtilen alt sektörlerde yer alan aynı düzeyde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır.

Bu bağlamda, Trakya'da hizmet sektörünün alt sektörü olarak faaliyet gösteren bankacılık hizmetlerinde yer alan kamu ve özel banka şubeleri ile imalat sektörünün alt sektörleri olarak faaliyet gösteren otomotiv ve makine imalatında yer alan örgütlerde çalışan işgörenler araştırmanın evrenini, anketi yanıtlayan işgörenler ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktır.

Günümüz işletmeleri yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt için güçlendirilmiş ve öğrenmeye açık işgörenlere ihtiyaç duymakta olup buna uygun özellikteki işgörenleri bünyesine almakta ve eğitim verip geliştirmektedir. Güçlendirmeye önem veren sektörler ve firmalar işgörenin işe uygun özelliklerinin olmasını istemektedirler. Bu bağlamda, işgören aldığı teknik ve beşeri eğitimler neticesinde örgütte daha etkili ve verimli olabilmektedir (Çetin, 2010: 137-138).

Geçmişte sayıları az olsa da, günümüzde artık sağlık, eğitim, telekomünikasyon, otomotiv, makine, perakendecilik gibi sektörlerde yer alan birçok örgütün eğitim ve geliştirmeye büyük ölçüde önem verdiği görülmektedir. Bankacılık, finans, turizm gibi sektörler ise eskisi gibi ön planda olmasalar da bu

sektörlere ait pek çok örgütte işgören eğitimi ve geliştirme önemli bir yere sahiptir (Kaya, Erişim Tarihi:29.02.2016: 1-4). Dolayısıyla, günümüzde hemen hemen her sektörde yer alan örgütlerin güçlendirme çalışmalarına, öğrenme kavramına ve yaratıcı düşünceye büyük önem verdikleri sonucuna varılabilmektedir.

Bu nedenle hizmet ve imalat sektörlerinin alt sektörlerinden olan bankacılık hizmetleri veren, otomotiv ve makine imalatı yapan örgütlerde güçlendirme çalışmalarına ve örgütsel öğrenmeye önem verildiği düşülmektedir. Ayrıca bu kavramların örgütsel yaratıcılığı ne denli etkilediği ya da etkilemediğinin ortaya çıkarılması açısından çeşitli sektörlerde çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yapılan araştırmada anket yaptırılan 70 banka şubesinde (3 kamu bankası ve 11 özel banka toplam 14 farklı banka) yaklaşık 700 kişi çalışmaktadır. Trakya'da imalat sektörünün otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yapılan araştırmada anket yaptırılan 10 firmada yaklaşık 600 kişi çalışmaktadır. Bu bağlamda Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektöründe ve imalat sektörünün otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yapılan araştırmada yaklaşık 1300 işgören çalışmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın evreni yaklaşık 1300 olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninden elde edilecek olan örneklem büyüklüğünün araştırmacıların kabul ettiği %95 güvenilirlik düzeyinde n= 297 (N=1300) olmasının yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Cohen vd., 2007: 104). Araştırmanın örneklemi ise 902 kişiden oluşmakta olup yeterli sayıda olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup seçilen örneklem evreni temsil eder niteliktedir. Olasılığa dayalı olmayan (önyargılı) örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme tekniğinde denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılıncaya kadar devam etmektedir (Altunışık vd., 2012:142).

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen bilimsel araştırmalar bazı kısıtlar sebebi ile kesin sonuçlara ulaşamamaktadır. Yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

1.Araştırmada kullanılan anket formunun içerdiği soru sayısının fazla olması nedeniyle veri toplama süresi uzamıştır.

2.Sektörlerin büyüklüğünden dolayı, anket uygulamalarının ve analizin uzun zaman alması ve yüksek maliyetlere sebep olması nedeniyle uygulama alanı Trakya ile sınırlı tutulmuştur.

3.Uygulama alanına giren bazı örgütler çeşitli sebeplerden dolayı anket yapma izin isteğine olumsuz cevap vermişlerdir.

4.Örgütlerde çalışan birçok işgörenin anket sorularına yanıt vermemesi ise araştırmanın kısıtı olarak görülen bir diğer faktördür. İşgörenlerin, çalıştığı örgütü ve yöneticilerini değerlendirmekten çekinmeleri, iş yüklerinin fazla olması, zaman yetersizliği, yapılan araştırmanın konusuna ilgi duymamaları, anket formunun bir kısmını doldurup bir kısmını boş bırakmaları, geri dönüş yapmamaları gibi sebeplerden ötürü elde edilen anket sayısı belirli bir sayıda kalmıştır. Yapılan çalışma kapsamında toplam 902 anket elde edilmiştir. Bu nedenle analiz sonuçları ve yorumları tüm işgörenler için genelleştirilmesi açısından kısıtlar doğmaktadır.

Araştırmada gerekli izinler alınıp firmalara anket uygulanmıştır. Ancak firmalar isimlerinin gizli tutulmasını talep etmiş olup yalnızca faaliyet gösterdikleri sektör isimlerinden bahsedilmesi hususunda hassasiyet gösterilmesini rica etmişlerdir. Bu nedenle çalışmada firma isimleri gizli tutulmuş ve yalnızca firmaların yer aldığı sektörlerden bahsedilmiştir.

4.5.Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu toplam beş sayfadan oluşmakta olup; sosyo-demografik değişkenler, personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel

yaratıcılık başlıklarından oluşmaktadır. Anket formunda ilk olarak sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik hazırlanan toplam 15 soru yer almaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışma yılı, medenim durumu, çocuk sayısı, evlilik yılı, eşin iş durumu, aylık aile geliri, yetiştiği yer, kardeş sayısı, baba eğitimi, anne eğitimi, sektör türü ve alt sektörler şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmada daha önceden geliştirilmiş olan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunda personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçeği 5'li likert yöntemiyle derecelendirilmiştir. Puanlama işlemi "Hiç Katılmıyorum=1", "Katılmıyorum=2", "Kararsızım=3", "Katılıyorum=4", "Tamamen Katılıyorum=5" şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

Personel Güçlendirme: Araştırmada kullanılan anket formunda personel güçlendirme ile ilgili toplam 15 soru bulunmaktadır. Anket soruları yazarın atıfta bulunduğu bazı teorik araştırmalarda (Leslie vd, 1998; Spreitzer, 1996; Spreitzer, 1995; Wellins vd, 1991) yer alan soru türleri dikkate alınarak araştırmacı tarafından benzer tarzda hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. İşgörenlere yönelik hazırlanan sorularda ölçülen unsurlar; güven, destek verilmesi, risk alma, yaratıcılık, anlam (yapılan işin anlamlı oluşu), kaynak sağlanması, eğitim, otonomi, ortaklık, yetkinlik, etki (sonuçlara etkide bulunma), vizyon/misyon, katılım, sistemi algılama, başarı değerleme, duyurma ve ödüllendirme şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel Öğrenme: Araştırmada kullanılan anket formunun diğer bir kısmında örgütsel öğrenme ile ilgili toplam 22 soru bulunmaktadır. Anket soruları literatürde örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili önermerler (Lawshe 1975; Templeton vd. 2002) dikkate alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada belirtilen örgütsel öğrenme ölçeği; sistem bakış açısı, bireysel öğrenmenin desteklenmesi, öğrenmeyi destekleyen iklim, iletişim ve enformasyon teknolojileri olmak üzere toplam dört boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Yaratıcılık: Araştırmada kullanılan anket formunda son olarak örgütsel yaratıcılık ile ilgili toplam 50 soru yer almaktadır. Anket soruları Ramus ve

Steger'in 2000 yılında uyguladığı anketten uyarlanmış ve bazı sorularda araştırmacı tarafından eklenerek hazırlanmıştır. Araştırma sorularında ölçülen unsurlar altı başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar; yaratıcılığı etkileyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları, kişisel gelişimi destekleyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları, iletişimi destekleyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları, bilginin yayılımını destekleyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları, ödüllendirme sistemini destekleyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları, amaçlara göre yönetim sürecini destekleyen örgüt ortamı ve yönetici davranışları şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda toplam 102 soru bulunmaktadır. Bu anket formuna, tezin ekler bölümünde Ek-1'de yer verilmiştir.

2000 yılında "Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci" başlıklı doktora tezinde oluşturulmuş olan 15 soruluk personel güçlendirme ölçeğini kullanmak üzere Murat Gümüş'ten mail yolu ile izin alınmıştır. İzin yazısı Ek-2'dedir (Gümüş, 2000).

2006 yılında "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinde geliştirilen 22 soruluk örgütsel öğrenme ölçeğini kullanmak üzere Bahattin Özdemir'den mail yolu ile izin alınmıştır. İzin yazısı Ek-3'tedir (Özdemir, 2006).

2004 yılında "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay" başlıklı doktora tezinde hazırlanan 50 soruluk örgütsel yaratıcılık ölçeğini kullanmak üzere Çağdaş Gümüşsuyu'ndan mail yolu ile izin alınmıştır. İzin yazısı Ek-4'te yer almaktadır (Gümüşsuyu, 2004).

4.6.Araştırmanın Ön Uygulaması

Çalışmada kullanılan ölçeklerde, yer alan ifadelerdeki hataların, ifadelerin anlaşılırlığının, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi için modern ve elden dağıtma yöntemi ile anket tekniği uygulanarak bir ön uygulama yapılmıştır. Araştırmada yer alan anket soruları, kamu sektöründe yer alan üç farklı bankada çalışan 115 işgören, özel sektörde dokuz farklı bankada çalışan 115 işgören olmak

üzere hizmet sektöründe toplam 230 işgörene uygulanmıştır. Ayrıca, makine imalatı sektöründe dört farklı firmada çalışan 110 işgören, Otomotiv imalatı sektöründe bir firmada çalışan 92 işgören olmak üzere imalat sektöründe toplam 202 işgörene uygulanmıştır. Daha sonra güvenilirlik analizi yapılmış ve araştırmada SPSS 20 programı kullanılmıştır.

Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçları vermektedir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilir olmaktadır (Altunışık vd., 2012: 124). Çalışmada yer alan değişken ifadelerine güvenilirlik testi yapılmıştır. Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Hizmet Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa (α) Katsayısı	Madde Sayısı
Personel Güçlendirme	,923	15
Örgütsel Öğrenme	,949	22
Örgütsel Yaratıcılık	,935	50

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta olup alfa katsayısının 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirlik düzeyinin arttığını göstermektedir (Kalaycı, 2010:405). Analiz sonucu "Personel Güçlendirme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği ,92, "Örgütsel Öğrenme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği yaklaşık ,95 ve "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği ise yaklaşık ,94 olarak bulunulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu üç ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.2: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının İmalat Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa (α) Katsayısı	Madde Sayısı
Personel Güçlendirme	,862	15
Örgütsel Öğrenme	,930	22
Örgütsel Yaratıcılık	,936	50

Analiz sonucu "Personel Güçlendirme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği ,86, "Örgütsel Öğrenme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği ,93 ve "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği de yaklaşık ,94 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu üç ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan anket soruları, Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektöründe (kamu ve özel) ve imalat sektörünün otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan toplam 432 (230 hizmet-202 imalat) işgörene ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Hizmet ve İmalat Sektörü İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa (α) Katsayısı	Madde Sayısı
Personel Güçlendirme	,926	15
Örgütsel Öğrenme	,946	22
Örgütsel Yaratıcılık	,943	50

Analiz sonucu "Personel Güçlendirme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği yaklaşık ,93, "Örgütsel Öğrenme Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği yaklaşık ,95 ve "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"nde yer alan ifadelerin güvenilirliği de yaklaşık ,94 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu üç ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.7.Araştırma Verilerinin Toplanması

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacı ile anket hazırlanmış olup bu anket Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektöründe ve imalat sektörünün otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan işgörenlere uygulanmıştır. Trakya'da yer alan Tekirdağ, Kırklareli, Edirne ve Çanakkale il ve ilçelerinde belirlenen firmalarla "yapılan yüzyüze görüşmeler ve internet ortamında mail yolu ile kurulan iletişimler sonucu" görüşmeler

gerçekleştirilmiştir. Firmalara bırakılan anket soruları belirli bir süre sonunda geri toplanmıştır.

Trakya'nın il ve ilçelerinde yer alan banka şubelerinde yapılan bu çalışmada, 3'ü kamu bankası, 11'i ise özel bankadır. Çalışmada, 259'u özel banka işgöreni, 231'i ise kamu bankası işgöreni olmak üzere toplam 490 işgörene anket uygulanmıştır. İmalat sektörünün alt sektörlerinden olan 207'si makine imalatı işgörenleri, 205'i ise Otomotiv imalatı işgörenleri olmak üzere toplam 412 işgören üzerinde anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasına 21.12.2015 tarihinde başlanmış olup, 30.05.2016 tarihinde anket toplama işlemi sona ermiştir. Araştırmada hizmet sektörünün alt sektörü olan bankacılık hizmetlerinden kamu ve özel banka işgörenleri ve imalat sektörünün otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerinde çalışan işgörenler ile geleneksel ve modern anket yöntemleri kullanılarak iletişim kurulmuştur.

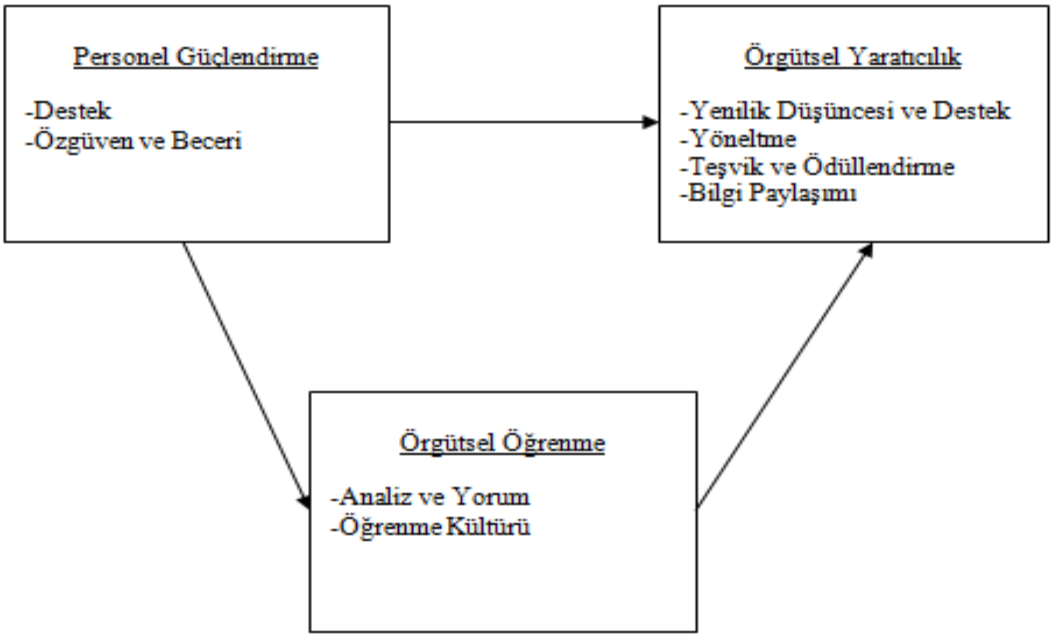
Anketlerin bir kısmı geleneksel anket türlerinden olan elden bırakıp alma (353 adet bankacılık hizmetleri, 362 adet makine ve otomotiv imalatı olmak üzere toplam 715 adet) yöntemi, diğer kısmı ise modern anket türlerinden olan e-posta üzerinden anket (137 adet bankacılık hizmetleri, 50 adet makine ve otomotiv imalatı olmak üzere toplam 187 adet) yöntemi ile yapılmış olup, imalat ve hizmet sektörlerinde olmak üzere toplam 902 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanıma uygun olmayan 35 anket değerlendirmeye alınmamıştır.

4.8.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bilimsel yaklaşımda, araştırılmak istenen konunun içerdiği değişkenlerin doğru bir biçimde tanımlanabilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin edinilmiş önbilgi ve gözlemlerle doğru şekilde yorumlanması başarılı hipotezler oluşturulması açısından önem arz etmektedir. Bir araştırmada hipotez ve yöntem doğru bir biçimde belirlendiğinde başarı beklenen bir sonuç olarak öngörülmektedir (Ulus vd., 2010: 40). Hipotez kavramı örnekleme dayalı bir kitle parametresinin değeri hakkında ileri sunulan iddia şeklinde tanımlanmaktadır (Çaparlar ve Dönmez, 2016: 214). Başka

bir tanıma göre ise hipotez, ortaya çıkmış veya çıkacak belirli davranışlar, olgular veya olaylar hakkında varsayım niteliğindeki açıklamalar olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 20).

Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda literatürdeki araştırmalar baz alınarak kavramsal model geliştirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Geliştirilmiş olan kavramsal model Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Literatürde yeralan kaynaklar incelendiğinde personel güçlendirme ile örgütsel öğrenme değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik birçok hipotez geliştirildiği görülmektedir. Personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin incelenmesi için geliştirilen hipotezlere benzer geçmiş araştırmalar aşağıdaki gibidir:

Yazdani vd. (2016) "Örgütsel Öğrenme Üzerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Etkisi: İran'ın Tedarikçileri ve Otomobil Parçaları İmalatı Örnek Olay İncelemesi" başlıklı araştırmalarında toplam kalite yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma 119 otomobil parçası üretimi yapan ve tedarik eden örgüt üzerinde yapılmıştır. Çalışmalarında insan kaynakları

yönetimi ve bilgi ve analiz değişkenleri ile örgütsel öğrenme arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotezler geliştirmişlerdir.

Rapp vd. (2016) "Güçlü Takımlara Liderlik Etme: Dışsal Ekip Liderlerinin ve Ekip Koçlarının Rolünün İncelenmesi" başlıklı araştırmalarında örgüt desteğinin ekip güçlendirmesi üzerinde etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Geliştirdikleri hipotezler örgütsel destek ile ekip güçlendirmesi arasında; takım temelli insan kaynakları desteği ile ekip güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Karahan ve Yılmaz (2010) "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" isimli çalışmalarını Afyonkarahisar üniversite hastanesinde istihdam edilen sağlık personeli üzerinde yapmışlardır. Geliştirilen araştırma hipotezlerinden birisi de personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olup olmadığıdır.

Birdi vd. (2006) "Çağdaş İmalat Uygulamaları ve Örgüt Performansı: Boylamasına Bir Çalışma" isimli araştırmalarını toplam 308 örgüt üzerinde yapmışlardır. Çalışmalarında güçlendirme ve örgüt performansı ile öğrenme kültürü, takım çalışması arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotezler geliştirmişlerdir.

Patterson vd (2004) "Entegre İmalat, Güçlendirme ve Örgüt Performansı" isimli araştırmalarını toplam 80 imalat örgütünde çalışan işgörenler üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotezler takım çalışması ile personel güçlendirme ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Literatürde yeralan bu çalışmalara benzer şekilde hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen H_1, H_2, H_3, ve H_4 araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_1: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Literatürde yer alan kaynaklar incelendiğinde personel güçlendirme ile örgütsel yaratıcılık değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik birçok hipotez geliştirildiği görülmektedir. Personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin incelenmesi için geliştirilen hipotezlere benzer geçmiş araştırmalar aşağıdaki gibidir:

McLean vd. (2016) "Örgütsel Yaratıcılığı Anlamak: Araştırma ve Geliştirme Örgütlerinde Yaratıcılık ve Çapraz Düzeydeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmalarını ABD'de yeralan araştırma ve geliştirme örgütlerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotez özgür bir yönetim anlayışı ile işgören yaratıcılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Tsai vd. (2015) "Turizm ve Ağırlama Örgütlerinin Yaratıcılık Performansında Örgütsel Desteğin Rolü: Çalışma *Çevresi ve Atmosferi*" isimli çalışmalarında yaratıcılığı kolaylaştıran örgütsel iş çevresinin ve atmosferinin örgütsel desteği nasıl etkilediğini yeni bir model kurarak test etmişlerdir. Araştırmalarını turizm ve ağırlama örgütlerinde çalışan toplam 320 işgören üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotezler örgüt desteği ile terfi, işlemsel adalet, motivasyon ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Çelik vd. (2014) "İşletmelerde Örgütsel Yaratıcılığın ve Yenilikçiliğin İşgören Güçlendirmesi Uygulamalarına İlişkin Etkileri: OSB Örneği" isimli araştırmalarında personel güçlendirme, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının işgören performansını ve verimliliğini artırıp arttırmadığını incelemişlerdir. Araştırma, Konya Organize Sanayi Bölgesinde örgütlerin farklı pozisyonlarında çalışan, toplam 52 işgören üzerinde yapılmıştır. Geliştirdikleri hipotezler personel güçlendirme uygulamalarının artışı örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliği aynı zamanda artırır mı şeklindedir.

Zhang ve Bartol (2010) "Güçlendirici Liderlik ve İşgören Yaratıcılığı Bağlamında Yaratıcı Süreç, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi" isimli çalışmalarını Çin'de yer alan büyük bir bilgi teknolojisi şirketindeki işgörenler ve amirleri üzerinde yapmışlardır. Liderlik, güçlendirme ve yaratıcılık teorilerini sentezleyen bu araştırmada aracı değişkenler kullanılarak model test edilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen hipotezlerden biri de güçlendirici liderliğin işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkileyip etkilemediği yönündedir.

Çavuş ve Akgemci (2008) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma" isimli araştırmalarında personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma Türkiye'de İmalat Sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası tarafından, her yıl yayınlanan, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki örgütlerin orta ve alt düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu örgütlerden 25 tanesine ulaşılmış ve toplam 280 kişiye anket uygulanmıştır. Geliştirdikleri hipotezler personel güçlendirme ile örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Amabile vd. (2004) "Yaratıcılık İçin Lider Davranışları ve Çalışma Ortamı: Algılanan Lider Desteği", isimli çalışmayı yedi örgütte yapmış olup, 26 proje takımında yeralan toplam 238 bilgi çalışanına uygulanmıştır. Bu örgütler "ilaç, ileri teknoloji ağırlıklı firmalar ve tüketici ürünleri üreten" örgütlerden oluşmaktadır. Geliştirdikleri hipotezler lider desteği ile yaratıcılık ve işgören performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Literatürde yeralan bu çalışmalara benzer şekilde hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen H_5, H_6, H_7, H_8, H_9, H_{10}, H_{11}, H_{12} araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_5: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_6: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_7: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_8: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_9: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{10}: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{11}: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12}: Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Literatürde yer alan kaynaklar incelendiğinde örgütsel öğrenme ile örgütsel yaratıcılık değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik birçok hipotez geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin incelenmesi için geliştirilen hipotezlere benzer geçmiş araştırmalar aşağıdaki gibidir:

Cirella vd. (2016) "Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları ve Yaratıcı İklim: Bir İtalyan Moda Tasarım Şirketi Analizi" isimli çalışmalarında örgütsel öğrenme mekanizmalarının farklı türleri ve yaratıcı iklim arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma ürün dizayn ve geliştirme birimlerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Geliştirdikleri hipotezlerde farklı örgütsel öğrenme mekanizma türleri (bilişsel, yapısal ve yöntemsel mekanizmalar) ile yaratıcı iklim arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir.

İraz ve Akyazı (2015) "Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma" isimli çalışmalarını Aksaray ilinde bulunan 15 adet ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri üzerinde yapmışlardır. Araştırmacıların geliştirdikleri hipotezlerden biri

de örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkileyip etkilemediğine ilişkindir.

Leigh (2011) "Örgütsel Yaratıcılık: Yaratıcılık, Değerler ve Performans Arasındaki İlişki Mimarlık Alanında Bir Uygulama" isimli doktora tezini mimarlık alanında faaliyet gösteren beş farklı firmada 90 işgörene uygulamıştır. Çalışmada yaratıcılık, değerler ve performans arasındaki ilişki örgütsel yaratıcılık çerçevesinde ele alınmıştır. Geliştirilen hipotezlerden biri örgütsel öğrenme ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Literatürde yeralan bu çalışmalara benzer şekilde hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen H_{13}, H_{14}, H_{15}, H_{16}, H_{17}, H_{18}, H_{19}, H_{20} araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_{13}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{14}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{15}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{16}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{17}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{18}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{19}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{20}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.9.Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada, yapılan anketler neticesinde elde edilen veriler kodlanmış olup istatistik paket programına aktarılmıştır. SPSS 20 ve AMOS 21 paket programları kullanılarak istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin olan soruların frekans ile yüzde frekanslarına ve ölçeklerde yer alan soruların frekans, yüzde frekans, betimleyici istatistiklerine yer verilmiştir. Ardından önermelerin toplanacağı boyutları ve bu boyutların sayısını görebilmek için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası ise ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup faktörler doğrulanmıştır. Araştırmanın modeli yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde kurularak test edilmiştir. Son olarak ise sosyo-demografik özelliklerin, faktör analizi neticesinde elde edilen boyutlara etkisi parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılarak incelenmiştir.

4.9.1.Araştırmaya Katılanlan İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan imalat ve hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışma yılı, medeni durumu, çocuk sayısı, evlilik yılı, eşin iş durumu, aylık aile geliri, yetiştiği yer, kardeş sayısı, baba eğitimi, anne eğitimi, sektör ve alt sektör türlerine ilişkin frekans ve yüzde frekans dağılımları Tablo 4.4'te ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	% FREKANS
YAŞ	18-29 yaş arası	379	42,0
	30-39 yaş arası	401	44,5
	40-49 yaş arası	114	12,6
	50 yaş ve üzeri	8	,9
	Toplam	902	100
CİNSİYET	Kadın	270	29,9
	Erkek	632	70,1
	Toplam	902	100
	İlkokul	35	3,9

ÖĞRENİM DÜZEYİ	Ortaokul	94	10,4
	Lise	41	4,5
	Mesleki/Teknik Lise	209	23,2
	Önlisans	173	19,2
	Lisans	307	34,0
	Yüksek Lisans	43	4,8
	Toplam	902	100
ÇALIŞMA YILI	0-5 yıl arası	470	52,1
	6-10 yıl arası	285	31,6
	11-15 yıl arası	81	9,0
	16-20 yıl arası	48	5,3
	21-25 yıl arası	14	1,6
	26 yıl ve üzeri	4	,4
	Toplam	902	100
MEDENİ DURUM	Evli	485	53,8
	Bekar	417	46,2
	Toplam	902	100
ÇOCUK SAYISI	Çocuğu Yok	145	16,1
	1 Çocuk	210	23,3
	2 Çocuk	135	15,0
	3 Çocuk	22	2,4
	Toplam	512	56,8
EVLİLİK YILI	0-5 yıl arası	222	24,6
	6-10 yıl arası	140	15,5
	11-15 yıl arası	86	9,5
	16-20 yıl arası	42	4,7
	21 yıl ve üzeri	23	2,5
	Toplam	513	56,8
EŞİN İŞ DURUMU	Çalışıyor	280	31,0
	Çalışmıyor	233	25,8
	Toplam	513	56,8
AYLIK AİLE GELİRİ	600TL-1000TL	35	3,9
	1001TL-2000TL	404	44,8
	2001TL-3000TL	219	24,3
	3001TL-4000TL	104	11,5
	4001TL-5000TL	63	7,0
	5001TL ve üzeri	77	8,5
	Toplam	902	100
YETİŞTİĞİ YER	Köy	99	11,0
	Belde/Bucak	151	16,7
	İlçe	343	38,0
	İl	193	21,4
	Büyükşehir	116	12,9
	Toplam	902	100
KARDEŞ SAYISI	1 Kardeş	43	4,8
	2 Kardeş	371	41,1
	3 Kardeş	336	37,3
	4 ve üstü	152	16,9
	Toplam	902	100
BABA EĞİTİM DURUMU	Okuryazar Değil	28	3,1
	İlk-Orta	625	69,3
	Lise	188	20,8
	Üniversite	61	6,8
	Toplam	902	100

ANNE EĞİTİM DURUMU	Okuryazar Değil	88	9,8
	İlk-Orta	616	68,3
	Lise	167	18,5
	Üniversite	31	3,4
	Toplam	902	100
SEKTÖR TÜRÜ	Hizmet Sektörü	490	54,3
	İmalat Sektörü	412	45,7
	Toplam	902	100
ALT SEKTÖRLER	Bankacılık - (Kamu)	231	25,6
	Bankacılık - (Özel)	259	28,7
	Otomotiv	205	22,7
	Makine	207	23,0
	Toplam	902	100

Araştırmaya katılan hizmet ve imalat sektörlerinde yeralan örgütlerde çalışan işgörenlerin %42'si 18-29 yaş aralığında 379 kişi, %44,5'i 30-39 yaş aralığında 401 kişi, %12,6'sı 40-49 yaş aralığında 114 kişi, % ,9'u 50 yaş ve üzerinde toplam 8 kişi olduğu görülmektedir. Yaş ile ilgili verilere bakıldığında işgörenlerin çoğunlukla 30-39 yaş aralığında olduğu ve genellikle genç bir işgören kitlesinin olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan imalat ve hizmet sektörlerindeki işgörenlerin sayısı toplam 902 kişi olup işgörenlerin 270'i kadın, 632'si ise erkektir. Araştırmaya katılanların frekans yüzdelerine bakıldığında %29,9'u kadın iken, %70,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet ile ilgili verilere bakıldığında kadın işgören sayısının erkek işgören sayısına nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi hizmet sektöründe yer alan kamu ve özel bankalarda kadın işgören sayısının daha fazla; imalat sektöründe yer alan otomotiv ve makine imalatı ile ilgili örgütlerde ise erkek işgörenlerin sayısının daha fazla olmasıdır.

İşgörenlerin öğrenim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında %3,9'u ilkokul 35 kişi, %10,4 ortaokul 94 kişi, %4,5 lise 41 kişi, %23,2 mesleki/teknik lise 209 kişi, %19,2 önlisans 173 kişi, %34 lisans 307 kişi ve %4,8 yüksek lisans 43 kişi olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri ile ilgili veriler incelendiğinde işgörenlerin en çok lisans ve mesleki/teknik lise mezunu olduğu görülmektedir. Mesleki/teknik lise mezunları daha çok imalat sektöründe çalışmakta iken lisans mezunları çoğunlukla hizmet sektöründe çalışmaktadırlar. Bu bağlamda hizmet sektöründe

çalışan işgörenlerin eğitim seviyesinin imalat sektöründe çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma yıllarına göre dağılımlarına bakıldığında %52,1'i 0-5 yıl arası çalışma yılı 470 kişi, %31,6'sı 6-10 yıl arası çalışma yılı 285 kişi, %9'u 11-15 yıl arası çalışma yılı 81 kişi, %5,3'ü 16-20 yıl arası çalışma yılı 48 kişi, %1,6'sı 21-25 yıl arası çalışma yılı 14 kişi ve %,4'ü 26 yıl ve üzeri yıl çalışma yılı ile 4 kişi olduğu görülmektedir. Ankete katılan işgörenlerin çalışma yılı çoğunluk olarak 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütte yeni işe başlamış olan ve bulundukları örgütte çok uzun yıllar çalışmayan işgörenlerin anket sorularına yanıt vermede daha duyarlı oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde 485'inin %53,8 ile evli, 417'sinin %46,2 ile bekar olduğu görülmektedir. İşgörenlerden 145'inin %16,1 ile çocuğu yok iken 210'unun %23,3 ile bir çocuğu, 135'inin %15,0 ile iki çocuğu ve 22'sinin %2,4 ile üç çocuğu vardır. Ayrıca işgörenlerin evlilik yıllarına göre dağılımlarına bakıldığında 222'sinin %24,6 ile 0-5 yıl arası, 140'ının %15,5 ile 6-10 yıl arası, 86'sının %9,5 ile 11-15 yıl arası, 42'sinin %4,7 ile 16-20 yıl arası ve 23'ünün ise %2,5 ile 21 yıldan fazla evli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eşin iş durumuna göre dağılımlarına bakıldığında 280'inin %31,0 ile eşi çalışıyor iken, 233'ünün %25,8 ile eşi çalışmamaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin aylık aile gelirlerine göre dağılımlarına bakıldığında 35'inin %3,9 ile 600TL-1000TL, 404'ünün %44,8 ile 1001TL-2000TL, 219'unun %24,3 ile 2001TL-3000TL, 104'ünün %11,5 ile 3001TL-4000TL, 63'ünün %7 ile 4001TL-5000TL, 77'sinin %8,5 ile 5001TL ve üzeri gelir aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma 21.12.2015 tarihinde başladığı için 600TL-1000TL gelir aralığı 01.07.2015-31.12.2015 tarihleri arasında belirlenen 1.000,54 TL net asgari ücret esas alınarak belirlenmiştir (www.muhasebetr.com, Erişim Tarihi: 27.09.2016). Araştırma sonuçları incelendiğinde, imalat sektöründe çalışan işgörenlerin aylık aile gelirlerinin hizmet sektöründe çalışan işgörenlere göre

daha düşük olduğu ve hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin eşlerinin de çoğunlukla çalışmakta oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yetiştiği yere göre dağılımları incelendiğinde 99'unun %11,0 ile köyde, 151'inin %16,7 ile beldede, 343'ünün %38,0 ile ilçede, 193'ünün %21,4 ile ilde, 116'sının ise %12,9 ile büyükşehirde yetiştiği görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun ilçelerde yetiştiği söylenebilir. İşgörenlerin 43'ü %4,8 ile tek çocuk olup 371'i %41,1 ile iki kardeş, 336'sı %37,3 ile üç kardeş, 152'si %16,9 ile dört kardeş ve üzeridir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 2 kardeş olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin baba eğitim durumu incelendiğinde 28'inin %3,1 ile okuryazar olmadığı, 625'inin %69,3 ile ilkokul ve ortaokul mezunu, 188'inin %20,8 ile lise mezunu, 61'inin %6,8 ile üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların anne eğitim durumuna bakıldığında ise 88'inin %9,8 ile okuryazar olmadığı, 616'sının %68,3 ile ilkokul ve ortaokul mezunu, 167'sinin %18,5 ile lise mezunu, 31'inin %3,4 ile üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Efe ve Ayaz (2010) ile Ökten (2009)'in yaptığı araştırmalar toplumda kadınların eğitim durumunun erkeklere oranla daha düşük olduğunu söylemektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin aile eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğun ilkokul ve ortaokul mezunu olduğu ve kadınların eğitim durumunun erkeklere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim durumu ile ilgili olan bu sonuçlar literatürde yer alan araştırmaları destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin 490'ı %54,3 ile hizmet sektörü, 412'si ise %45,7 ile imalat sektöründe çalışmaktadır. Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektöründe kamuda %25,6 ile 231 işgören, özelde %28,7 ile 259 işgören çalışmaktadır. Ayrıca imalat sektörünün otomotiv imalatı alt sektöründe %22,7 ile 205 işgören, makine imalatı alt sektöründe ise %23 ile 207 işgören çalışmaktadır.

4.9.2.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Aşağıda yer alan Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de üç ayrı ölçekte kullanılan toplam 87 sorunun betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. Özdemir (2006)'in hazırlamış olduğu örgütsel öğrenme ölçeği (soru=9) ve Gümüşsuyu (2004)'nun hazırlamış olduğu örgütsel yaratıcılık ölçeği (soru=1-11-15-16-17-25-26-27-28-33-34-40-41-42) sorularından bazıları cevaplayıcıların soruları ne derece dikkatli okuduğunu ölçmek için olumsuz olarak sorulmuştur. Olumsuz biçimde ifade edilen sorular olumlu hale getirildikten sonra hesaplama işlemi yapılmıştır (1-5, 2-4, 3-3, 4-2, 5-1).

Tablo 4.5'te personel güçlendirme ölçeğine ilişkin 15 sorunun, Tablo 4.6'da örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin 22 sorunun ve Tablo 4.7'de örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin 50 sorunun betimsel istatistikleri (frekans, yüzde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri) gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans % Frekans	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama (X_{ort})	Standart Sapma (S)
B1-Örgütte yöneticilerim beni önemsediğini göstermektedir.	**Frekans**	95	103	202	338	164	3,413	1,211
	%Frekans	10,5	11,4	22,4	37,5	18,2		
B2-Yöneticilerimden, yaptığım işle ilgili her türlü desteğini almaktayım.	**Frekans**	74	101	200	354	173	3,500	1,162
	%Frekans	8,2	11,2	22,2	39,2	19,2		
B3-Yaptığım işle ile ilgili yeni bir şeyi denemekten korkmam, çünkü daha iyisini yapmam için yöneticilerim beni teşvik etmektedir.	**Frekans**	63	111	188	381	159	3,512	1,126
	%Frekans	7,0	12,3	20,8	42,2	17,6		
B4-Yöneticilerim yeni fikir ve farklı görüşleri ileri sürmemizi teşvik etmektedir.	**Frekans**	64	105	188	393	152	3,514	1,116
	%Frekans	7,1	11,6	20,8	43,6	16,9		
B5-Yaptığım işi çok seviyorum.	**Frekans**	25	53	189	348	287	3,908	1,002
	%Frekans	2,8	5,9	21,0	38,6	31,8		
B6-İşimin gereği olan her türlü kaynak ve imkan sağlanmaktadır.	**Frekans**	38	110	219	368	167	3,572	1,054
	%Frekans	4,2	12,2	24,3	40,8	18,5		

B7-İşimi daha iyi yapabileceğim bilgi ve beceri kazanma eğitimi sürekli sağlanmaktadır.	**Frekans**	78	129	200	338	157	**3,406**	1,181
	%Frekans	8,6	14,3	22,2	37,5	17,4		
B8-İşimle ilgili olarak, müşterilerle yakın ilişki kurabilmekteyim ve ihtiyaçlarını doğrudan öğrenebilmekteyim.	**Frekans**	151	136	106	288	221	**3,323**	1,420
	%Frekans	16,7	15,1	11,8	31,9	24,5		
B9-Başarılı olduğum sürece hiçbir gelecek ve iş endişesi hissetmeyeceğime inanıyorum.	**Frekans**	88	103	147	299	265	3,609	1,281
	%Frekans	9,8	11,4	16,3	33,1	29,4		
B10-İşimi daha iyi yapabilecek bilgi ve beceriye sahibim.	**Frekans**	21	29	70	459	323	***4,146***	,867
	%Frekans	2,3	3,2	7,8	50,9	35,8		
B11-İşimde başarılı olmamın örgütüme sağlayacağı avantajı biliyorum.	**Frekans**	19	31	105	473	274	***4,055***	,863
	%Frekans	2,1	3,4	11,6	52,4	30,4		
B12-Örgütümün ulaşmak istediği hedefleri destekliyorum ve gereğini yapıyorum.	**Frekans**	11	35	149	430	277	4,027	,858
	%Frekans	1,2	3,9	16,5	47,7	30,7		
B13-İşimle ilgili problemlere çözüm üretebiliyorum, kararları vererek uygulayabiliyorum.	**Frekans**	21	48	164	432	237	3,904	,926
	%Frekans	2,3	5,3	18,2	47,9	26,3		
B14-Fırsat verildiğinde daha başarılı olacağıma inanıyorum.	**Frekans**	8	36	119	361	378	***4,180***	,871
	%Frekans	,9	4,0	13,2	40,0	41,9		
B15-İşteki başarım takdir edilmekte ve uygun şekilde bir ödül verilmektedir.	**Frekans**	147	173	225	230	127	**3,018**	1,289
	%Frekans	16,3	19,2	24,9	25,5	14,1		

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, "*Personel Güçlendirme*" ölçeğine ait en yüksek puan alan ifadeler sırasıyla 14, 10 ve 11 numaralı sorulardır. 4,180 ortalama ile "*Fırsat verildiğinde daha başarılı olacağıma inanıyorum*", 4,146 ortalama ile "*İşimi daha iyi yapabilecek bilgi ve beceriye sahibim*" ve 4,055 ortalama ile "*İşimde başarılı olmamın örgütüme sağlayacağı avantajı biliyorum*" ifadelerine işgörenlerin çoğunluğu katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda işgörenlerin çoğunluğunun işleri ile ilgili olarak donanıma sahip olduklarını düşündükleri ve fırsatlar doğrultusunda daha başarılı olacaklarına inandıkları söylenebilir.

Personel güçlendirme ölçeğine ait en düşük puan alan ifadeler ise sırasıyla 15, 8 ve 7 numaralı sorulardır. 3,018 ortalama ile işgörenlerin bir kısmının "İşteki başarım takdir edilmekte ve uygun şekilde bir ödül verilmektedir" ifadesine katıldıkları bir kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir. 3,323 ortalama ile "İşimle ilgili olarak, müşterilerle yakın ilişki kurabilmekteyim ve ihtiyaçlarını doğrudan öğrenebilmekteyim" ve 3,406 ortalama ile "İşimi daha iyi yapabileceğim bilgi ve

beceri kazanma eğitimi sürekli sağlanmaktadır" ifadelerine işgörenlerin yalnızca bir kısmının katıldığı görülmektedir.

Hizmet sektöründe yer alan işgörenlerin müşterilerle birebir iletişim halinde olabilme imkanları bulunurken; imalat sektöründe çalışan işgörenlerin müşterilerle yakın ilişki kurabilmeleri pek mümkün olamamaktadır. Personel güçlendirme ile ilgili betimsel istatistikler genel olarak incelendiğinde farklı sektörlerde istihdam edilen işgörenlerin ifadelere katıldıkları ya da genelde kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.6: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans % Frekans	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama (χ_{ort})	Standart Sapma (S)
C1-Her işgören işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	**Frekans**	95	143	237	329	98	3,212	1,155
	%Frekans	10,5	15,9	26,3	36,5	10,9		
C2-İşgörenlere sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.	**Frekans**	133	152	200	278	139	**3,153**	1,288
	%Frekans	14,7	16,9	22,2	30,8	15,4		
C3-Her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.	**Frekans**	45	187	203	376	91	3,311	1,063
	%Frekans	5,0	20,7	22,5	41,7	10,1		
C4-Herhangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda örgüt içerisinde kime başvuracağını bilir.	**Frekans**	31	81	180	427	183	***3,720***	,997
	%Frekans	3,4	9,0	20,0	47,3	20,3		
C5-Her bölüm örgütün başarısına nasıl bir katkı sağlayacağının farkındadır.	**Frekans**	29	95	167	446	165	3,690	,992
	%Frekans	3,2	10,5	18,5	49,4	18,3		
C6-İçsel kaynaklarımız ve/veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.	**Frekans**	56	160	241	347	98	3,300	1,075
	%Frekans	6,2	17,7	26,7	38,5	10,9		
C7-İşgörenler gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	**Frekans**	75	174	237	297	119	3,233	1,152
	%Frekans	8,3	19,3	26,3	32,9	13,2		
C8-Geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	**Frekans**	77	152	158	355	160	3,409	1,203
	%Frekans	8,5	16,9	17,5	39,4	17,7		
C9- Takım çalışması örgütümüzde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimidir.	**Frekans**	47	166	181	297	211	3,508	1,183
	%Frekans	5,2	18,4	20,1	32,9	23,4		

C10-Varlık sebebimizi açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm işgörenler bilir ve anlarlar.	**Frekans**	56	149	198	356	143	3,422	1,124
	%Frekans	6,2	16,5	22,0	39,5	15,9		
C11-Her düzeydeki işgörenin birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.	**Frekans**	55	114	136	314	283	***3,727***	1,202
	%Frekans	6,1	12,6	15,1	34,8	31,4		
C12-İşgörenlerin ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	**Frekans**	128	203	253	219	99	**2,953**	1,214
	%Frekans	14,2	22,5	28,0	24,3	11,0		
C13-İşgörenler öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	**Frekans**	86	138	240	334	104	3,257	1,140
	%Frekans	9,5	15,3	26,6	37,0	11,5		
C14-Yapılan hatalar, işgörenler arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	**Frekans**	75	130	221	369	107	3,335	1,117
	%Frekans	8,3	14,4	24,5	40,9	11,9		
C15-İşgörenler, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	**Frekans**	51	111	250	383	107	3,425	1,033
	%Frekans	5,7	12,3	27,7	42,5	11,9		
C16-İşgörenlerin yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	**Frekans**	40	91	216	424	131	3,571	1,002
	%Frekans	4,4	10,1	23,9	47,0	14,5		
C17-Bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır.	**Frekans**	31	74	165	357	275	***3,854***	1,051
	%Frekans	3,4	8,2	18,3	39,6	30,5		
C18-Farklı departmanlardan işgörenler yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	**Frekans**	58	168	237	327	112	3,296	1,102
	%Frekans	6,4	18,6	26,3	36,3	12,4		
C19-İşgörenler işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.	**Frekans**	68	155	236	362	81	3,258	1,080
	%Frekans	7,5	17,2	26,2	40,1	9,0		
C20- Diğer örgütlerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.	**Frekans**	84	168	262	290	98	3,166	1,135
	%Frekans	9,3	18,6	29,0	32,2	10,9		
C21-Gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm işgörenler bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	**Frekans**	88	151	202	322	139	3,302	1,200
	%Frekans	9,8	16,7	22,4	35,7	15,4		
C22-İşgörenlerden gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	**Frekans**	112	185	248	245	112	**3,066**	1,211
	%Frekans	12,4	20,5	27,5	27,2	12,4		

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, "Örgütsel Öğrenme" ölçeğine ait en yüksek puan alan ifadeler sırasıyla 17, 11 ve 4 numaralı sorulardır. 3,854 ortalama ile "Bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır", 3,727 ortalama ile "Her düzeydeki işgörenin birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır" ve 3,720 ortalama ile "Herhangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç

duyduğunda örgüt içerisinde kime başvuracağını bilir" ifadelerine işgörenlerin çoğunluğu katıldıklarını belirtmişlerdir.

Etkin yönetim anlayışının sağlanabilmesi örgütlerde iyi bir iletişim sürecinin olmasına bağlıdır (Yatkın, 2009: 49). Bu nedenle yöneticilerinin, işgörenleri etkilemek için kullandıkları en önemli araçlardan bir tanesi iletişimdir (Summak ve Çöllü, 2006: 278). Dolayısıyla, işgörenlerin örgüt içinde iletişimi kolaylaştıracak bilgi teknolojilerine sahip oldukları ve ihtiyaçları doğrultusunda iletişim kurulabildikleri öğrenme kültürüne elverişli bir ortamda oldukları sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel öğrenme ölçeğine ait en düşük puan alan ifadeler ise sırasıyla 12, 22 ve 2 numaralı sorulardır. 2,953 ortalama ile "İşgörenlerin ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir" ifadesinde işgörenlerin kararsız kaldığı görülmektedir. 3,066 ortalama ile "İşgörenlerden gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir" ve 3,153 ortalama ile "İşgörenlere sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir" ifadelerine işgörenlerin yalnızca bir kısmının katıldığı diğer kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir.

İşgörenlerin kendine özgü yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi için içgüdüsünün uyandırılması gerekmektedir. Bu durum ise motivasyon araçlarından biri olan ödüllendirmeyle desteklenebilir. Ödüllendirme işgörenlerin yaptıkları görevlere karşı daha istekli olmalarını sağlamak amacıyla bireylere veya gruplara verilen ödüllerin tümüdür (Altındağ ve Akgün, 2015: 282). Ödül ise işgörenin çalıştığı örgüt için harcamış olduğu eforun bir geri bildirimidir. Bu durumda araştırma yapılan örgütlerde, ödüllendirme konusunda işgörenlerin çabalarının karşılığını yeterince alamadıkları ve bu durumda işgörenlerin movivasyonlarının düşebileceği ve performanslarının olumsuz etkilenebileceği söylenebilir. Örgütsel öğrenme ile ilgili betimsel istatistikler genel olarak incelendiğinde çeşitli sektörlerde istihdam edilen işgörenlerin ifadelere katıldıkları ya da kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.7: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans % Frekans	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama ($\bar{X}_{ort}$)	Standart Sapma (S)
D1-Örgütümüzde, uygulanması konusunda zorluk çekilmediği için değişiklik, yeni fikir ve buluşlarla ilgilenilir.	**Frekans**	42	147	203	276	234	***3,568***	1,170
	%Frekans	4,7	16,3	22,5	30,6	25,9		
D2-Uygulanma şansı olmasa da, yeni fikirlerden dolayı işgörenlerin düşündükleri ile ilgilenilir.	**Frekans**	92	127	250	321	112	3,259	1,155
	%Frekans	10,2	14,1	27,7	35,6	12,4		
D3-Yöneticim, işgörenlerin yaratıcı fikirlerini üst yönetime iletmekte tereddüt etmez.	**Frekans**	78	142	199	360	123	3,341	1,154
	%Frekans	8,6	15,7	22,1	39,9	13,6		
D4-Yeni fikirlerin uygulanabilmesi bakımından örgütümde birimlerarası işbirliğine önem verilir.	**Frekans**	65	162	172	370	133	3,381	1,150
	%Frekans	7,2	18,0	19,1	41,0	14,7		
D5-Yöneticim, danışmanımız gibidir. Çalışmalarımızı sık sık yeni şeyler yaratmamızı sağlayacak bir şekilde yönlendirmeyi ihmal etmez.	**Frekans**	84	123	191	361	143	3,394	1,178
	%Frekans	9,3	13,6	21,2	40,0	15,9		
D6-Yöneticimden, ona yeni bir öneri götürdüğümde, "biz bunu daha önce denemiştik", "bu olmaz" ve "bu çok saçma" şeklinde gayret ve cesaret kırıcı bir cevap almam.	**Frekans**	56	97	184	376	189	***3,604***	1,116
	%Frekans	6,2	10,8	20,4	41,7	21,0		
D7-Yöneticim, istihdam ettiği kişilerden çalışmalarında, yeni fikir, çözüm ve buluşlar da üretmelerinin beklentisi içerisindedir.	**Frekans**	59	109	182	410	142	3,517	1,095
	%Frekans	6,5	12,1	20,2	45,5	15,7		
D8-Örgütüm, işgörenlerine ihtiyaç duydukları ölçüde (parasal, ekipman ve personel v.b. gibi) kaynak sağlamaktadır.	**Frekans**	75	137	211	347	132	3,359	1,151
	%Frekans	8,3	15,2	23,4	38,5	14,6		
D9-Örgütüm, işgörenlerin işlerini zevkle yapmaları amacıyla çalışma ortamlarının (tasarım ve ışıklandırma v.b. yönlerden) çalışmayı teşvik edici biçimde düzenlenmiş olması yönünden titizlik gösterir.	**Frekans**	59	127	193	377	146	3,470	1,117
	%Frekans	6,5	14,1	21,4	41,8	16,2		
D10-Yöneticim, işgörenleri projelerinde veya işlerinde yanlış yapma riski almaları konusunda teşvik eder.	**Frekans**	92	151	280	290	89	3,147	1,127
	%Frekans	10,2	16,7	31,0	32,2	9,9		
D11-Örgütümüz, işgörenlerine eğitim ve geliştirme programları sunmak amacıyla belli bir zaman ve kaynak ayırır.	**Frekans**	66	233	176	262	165	3,251	1,229
	%Frekans	7,3	25,8	19,5	29,0	18,3		
D12-Örgütümüz, işgörenlerinin işlerle ilgili olarak öğrenmek istedikleri konularda, bizleri teşvik eden bir tutum sergiler.	**Frekans**	51	138	238	367	108	3,380	1,059
	%Frekans	5,7	15,3	26,4	40,7	12,0		
D13-Örgütümüz, eğer işin yapılması için yeni tekniklerin öğrenilmesi gerekiyorsa, işgörenlerini bunları anlama ve öğrenmeleri için teşvik eder.	**Frekans**	51	148	203	384	116	3,405	1,080
	%Frekans	5,7	16,4	22,5	42,6	12,9		
D14-Örgütümüz, her işgöreni için ona özgü bir eğitim planı hazırlar.	**Frekans**	89	208	254	244	107	3,079	1,168

	%Frekans	9,9	23,1	28,2	27,1	11,9		
D15-Yöneticim, işgörenlerinin diğer yöneticilerle de konuşmasını ister.	**Frekans**	57	180	214	300	151	3,341	1,157
	%Frekans	6,3	20,0	23,7	33,3	16,7		
D16-Yöneticim, sorunlar ortaya çıktığında, onları önemser bir şekilde davranır.	**Frekans**	73	247	175	269	138	3,168	1,216
	%Frekans	8,1	27,4	19,4	29,8	15,3		
D17-Yöneticim, işgörenlerini dinler ve daha sonra da bizlerin söylediği şeyleri unutmaz.	**Frekans**	78	163	212	293	156	3,317	1,201
	%Frekans	8,6	18,1	23,5	32,5	17,3		
D18-Yöneticim, örgütün karar ve politikaları ile ilgili olarak, işgörenlerinin düşüncelerini almak ister bu açıdan konuşmaları için onları teşvik eder.	**Frekans**	84	150	234	338	96	3,235	1,133
	%Frekans	9,3	16,6	25,9	37,5	10,6		
D19-Yöneticim, olası değişikliklerin, gelişmelerin ya da sorunların tartışılması amacıyla işgörenleri arasında bilinçli ve açık bir iletişim ortamı yaratır.	**Frekans**	71	130	211	365	125	3,380	1,129
	%Frekans	7,9	14,4	23,4	40,5	13,9		
D20-Yöneticim, örgütün tüm bölümlerinden gelen çeşitli düşünceleri hiçbir engelleme yapmaksızın dinler.	**Frekans**	58	125	230	369	120	3,408	1,082
	%Frekans	6,4	13,9	25,5	40,9	13,3		
D21-İşgörenlerin işlerini nasıl yapacağı konusunda onlardan gelen fikirler prensip olarak dikkate alınır.	**Frekans**	75	109	220	387	111	3,388	1,107
	%Frekans	8,3	12,1	24,4	42,9	12,3		
D22-Örgütüm, yeni fikirlerini açıklamaları konusunda işgörenlerini özgür ve serbest bırakır.	**Frekans**	57	130	239	373	103	3,371	1,063
	%Frekans	6,3	14,4	26,5	41,4	11,4		
D23-Örgütümüzde, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki tamamen güvene dayanmaktadır.	**Frekans**	79	129	235	345	114	3,317	1,132
	%Frekans	8,8	14,3	26,1	38,2	12,6		
D24-Örgütüm, işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmelerine izin verir.	**Frekans**	61	124	228	348	141	3,425	1,113
	%Frekans	6,8	13,7	25,3	38,6	15,6		
D25- Örgütümüzdeki değişimleri en önce öğrenen bizim birimdir. Çünkü yöneticimiz bize birçok şeyi söyler.	**Frekans**	73	214	242	240	133	3,161	1,179
	%Frekans	8,1	23,7	26,8	26,6	14,7		
D26-Yöneticim, işgörenlerden gelen bilgi ve olumsuz düşünceleri kendine saklamaya çalışmaz.	**Frekans**	61	219	289	228	105	3,107	1,105
	%Frekans	6,8	24,3	32,0	25,3	11,6		
D27-Yöneticim, işgörenlerine tam doğru olmayan veya oldukça eksik bilgiler vermez.	**Frekans**	56	164	232	279	171	3,382	1,163
	%Frekans	6,2	18,2	25,7	30,9	19,0		
D28-Yöneticim, örgütün diğer bölümlerinden esinlenen veya aktarılan kendi alanıyla ilgili sorunları saklamaz ve çözmesi gerekiyorsa onları yardım alarak çözmeye çalışır.	**Frekans**	46	189	324	205	138	3,221	1,097
	%Frekans	5,1	21,0	35,9	22,7	15,3		
D29-Yöneticim, işgörenleri arasında bilgi paylaşımı sağlayabilmek için bilgisayar gibi bilgi sistemlerini kullanır.	**Frekans**	74	110	193	362	163	3,476	1,161
	%Frekans	8,2	12,2	21,4	40,1	18,1		
D30-Eğer ortada aşırı bilgi varsa, yöneticim onları öncelik sırasına koyarak işgörenlerinin önemli bir sorununa doğrudan katkıda bulunur.	**Frekans**	37	119	182	407	157	***3,585***	1,049
	%Frekans	4,1	13,2	20,2	45,1	17,4		
D31- Yöneticim, işten çıkarma ya da yeniden yapılanma gibi sıkıntılı personel	**Frekans**	97	153	242	307	103	3,184	1,168

durumlarını gecikme olmaksızın işgörenlerine ileterek onların güvenini kazanır.	**%Frekans**	10,8	17,0	26,8	34,0	11,4		
D32-Yöneticim, örgütün amaç ve politikalarını işgörenlerine açık bir şekilde anlatır.	**Frekans**	54	144	181	390	133	3,447	1,105
	%Frekans	6,0	16,0	20,1	43,2	14,7		
D33-Yöneticim, işgörenini açık bir şekilde ve herkesin önünde eleştirdiğine tanık olmadım.	**Frekans**	66	199	289	226	122	3,154	1,132
	%Frekans	7,3	22,1	32,0	25,1	13,5		
D34- Eğer bir hata yaparsam, yöneticimin bunu önemsemeyeceğini ve bu hatamdan dolayı beni kesinlikle eleştirmeyeceğini düşünüyorum.	**Frekans**	109	326	245	166	56	**2,705**	1,091
	%Frekans	12,1	36,1	27,2	18,4	6,2		
D35-Yöneticim, ancak çok iyi bir iş yapılırsa takdir eder ya da ödüllendirir.	**Frekans**	112	212	291	234	53	**2,893**	1,102
	%Frekans	12,4	23,5	32,3	25,9	5,9		
D36-Yöneticim, işgörenlerin performanslarının hakkını vermek amacıyla onları hem herkesin önünde hem de özel olarak ödüllendirir.	**Frekans**	104	209	281	224	84	2,972	1,146
	%Frekans	11,5	23,2	31,2	24,8	9,3		
D37-Yöneticim, amaçlara ulaşan işgörenlere prim veya başkaca parasal ödül sağlar.	**Frekans**	139	224	245	216	78	**2,855**	1,196
	%Frekans	15,4	24,8	27,2	23,9	8,6		
D38-Yöneticim, işgörenlerini herkesin önünde eleştirmekten özellikle kaçınır.	**Frekans**	87	163	261	298	93	3,163	1,133
	%Frekans	9,6	18,1	28,9	33,0	10,3		
D39-Örgütüm işgörenlerinin, başarılarına karşılık kendilerinden gurur duymalarını sağlayacak bir şekilde onları teşvik eder.	**Frekans**	103	147	258	311	83	3,137	1,146
	%Frekans	11,4	16,3	28,6	34,5	9,2		
D40- Yöneticim, işgörenini işini yaparken kendi başına bırakır, işlerimizin ayrıntısını yönetmeye çalışmaz.	**Frekans**	89	230	301	192	90	2,960	1,123
	%Frekans	9,9	25,5	33,4	21,3	10,0		
D41-Yöneticim, örgüt politikalarının gerektirdiği durumlar dışında amaçlarımızla ilgili olarak sık sık bizlerle konuşur.	**Frekans**	73	230	316	218	65	2,969	1,053
	%Frekans	8,1	25,5	35,0	24,2	7,2		
D42-Yöneticimin, işgöreninden/bizlerden istediği şeyleri tam olarak anlarız.	**Frekans**	52	185	283	283	99	3,212	1,069
	%Frekans	5,8	20,5	31,4	31,4	11,0		
D43-Yöneticim, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili her şeyi bizlere anlatır.	**Frekans**	76	153	263	314	96	3,222	1,110
	%Frekans	8,4	17,0	29,2	34,8	10,6		
D44-Yöneticim, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda bizlerle düzenli olarak konuşur.	**Frekans**	72	158	220	353	99	3,276	1,118
	%Frekans	8,0	17,5	24,4	39,1	11,0		
D45-Yöneticim, işle ilgili bir hata yapılmışsa, doğru yöntemi işgörenine anlatır.	**Frekans**	56	135	225	377	109	3,385	1,073
	%Frekans	6,2	15,0	24,9	41,8	12,1		
D46-Yöneticim, işgöreninin işine sahip çıkmasını bekleyerek, onları da değişim sürecinin içerisine katma eğilimindedir.	**Frekans**	31	105	281	373	112	3,476	,968
	%Frekans	3,4	11,6	31,2	41,4	12,4		
D47-Örgütüm, amaca yönelik çalışmalarda işgörenleriyle etkili bir işbirliği ortamı sağlar.	**Frekans**	44	110	310	337	101	3,378	,998
	%Frekans	4,9	12,2	34,4	37,4	11,2		
D48-Örgütüm, amaca yönelik çalışmalarda yalnızca seçilmiş projelerde çalışma izni	**Frekans**	42	157	359	276	68	3,189	,965

verir.	**%Frekans**	4,7	17,4	39,8	30,6	7,5		
D49-Yöneticim, işgörenlerini örgütün amaçlarına yönlendiren stratejilerde kullanır.	**Frekans**	44	108	310	351	89	3,369	,981
	%Frekans	4,9	12,0	34,4	38,9	9,9		
D50-Amaca yönelik çalışmalarda işgörenler, çalışmalarını kendi belirleyecekleri yöntemlerle sürdürürler.	**Frekans**	49	168	363	257	65	3,134	,979
	%Frekans	5,4	18,6	40,2	28,5	7,2		

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, "Örgütsel Yaratıcılık" ölçeğine ait en yüksek puan alan ifadeler sırasıyla 6, 30 ve 1 numaralı sorulardır. 3,604 ortalama ile "Yöneticimden, ona yeni bir öneri götürdüğümde, "biz bunu daha önce denemiştik", "bu olmaz" ve "bu çok saçma" şeklinde gayret ve cesaret kırıcı bir cevap almam", 3,585 ortalama ile "Eğer ortada aşırı bilgi varsa, yöneticim onları öncelik sırasına koyarak işgörenlerinin önemli bir sorununa doğrudan katkıda bulunur" ve 3,568 ortalama ile "Örgütümüzde, uygulanması konusunda zorluk çekilmediği için değişiklik, yeni fikir ve buluşlarla ilgilenilir" ifadelerine işgörenlerin çoğunluğu katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, örgütte işgörenlerin yeni fikirlerine önem verildiği ve yönetim tarafından bu fikirlerin önemsendiği söylenebilir. Ayrıca bu araştırmaya katılan örgütlerde, yönetimin fonksiyonlarından biri olan yöneltme ile yöneticilerin işgörenlerinin faaliyetlerini etkilediği ve bu faaliyetlere yön verdiği sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel yaratıcılık ölçeğine ait en düşük puan alan ifadeler ise sırasıyla 34, 37 ve 35 numaralı sorulardır. 2,705 ortalama ile "Eğer bir hata yaparsam, yöneticimin bunu önemsemeyeceğini ve bu hatamdan dolayı beni kesinlikle eleştirmeyeceğini düşünüyorum" ifadesine işgörenlerin katılmadığı görülmektedir. 2,855 ortalama ile "Yöneticim, amaçlara ulaşan işgörenlere prim veya başkaca parasal ödül sağlar" ifadesine işgörenlerin bir kısmının katılmadığı diğer kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir. 2,893 ortalama ile "Yöneticim, ancak çok iyi bir iş yapılırsa takdir eder ya da ödüllendirir" ifadelerine işgörenlerin yalnızca bir kısmının katıldığı diğer kısmının ise kararsız olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırma kapsamında yer alan örgütlerdeki işgörenlerin yeterince teşvik edilip ödüllendirilmediği söylenebilir. Sonuç olarak bu veriler personel güçlendirme ve

örgütsel öğrenme ölçeklerinde yer alan betimsel istatistikler ile benzerlik göstermekte ve birbirini desteklemektedir.

4.9.3.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Bilimsel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik önem verilen iki noktadır. Altunışık vd. (2012: 123)'ne göre geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik ile ilgili tanımlarda genelde üç tema vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, ikincisi ölçümün kurallara uygun bir şekilde ve doğru yapılıp yapılmadığı, üçüncüsü ise ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliği yansıtıp yansıtmadığıdır (Ayazlar, 2015: 68).

Güvenilirlik kavramı bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi (Altunışık vd., 2012: 124) olarak tanımlanmaktadır. Güvenirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en çok kullanılan model ise Alfa modeli (Cronbach Alpha Coefficient) olup bu model ölçekte yer alan "k" sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Cronbach Alpha sayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Lorcu, 2015: 207).

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 405):

- ,00 ≤ α < ,40 ise ölçek güvenilir değildir,
- ,40 ≤ α < ,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- ,60≤ α < ,80 ise ölçek oldukça güvenilir,
- ,80≤ α <1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Bu analizdeki genel mantık, karmaşık bir olgunun

daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık vd., 2012: 264-265).

Faktör analizinde, örneğin regresyon analizinde olduğu gibi, bağımlı değişken ve bu değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler seti mevcut değildir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç: değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır. (Kalaycı, 2010:321).

Faktör analiziyle ilgili teknikler Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi ve Doğrulayıcı (Onaylayıcı) Faktör Analizi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır (http://www.istatistikanaliz.com, Erişim tarihi: 04.10.2016).

Açıklayıcı faktör analizi, bir araştırmacı verinin temelini oluşturan faktör miktarı hakkında bir hipotez oluşturmak için yeterli bir kanıta sahip olmadığında, değişkenler arasındaki kovaryansı açıklayan faktörlerin doğası ve sayısını tespit etmede veriyi keşfetmek için kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi bu özelliği ile bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca üretilen bilginin doğrulanmasından ziyade, açıklayıcı faktör analizi hipotezler önermekte ancak bilgiyi doğrulamamaktadır (Doğan ve Başokçu, 2010: 66).

Faktör analizi çeşitli aşamalardan meydana gelen bir analiz tekniği olup faktör analizinde yer alan temel aşamalar; problem tanımı ve veri toplama, korelasyon matrisi oluşturma, faktör sayısına karar verme, faktör döndürme ve faktörlerin isimlendirilmesi olarak sıralanmaktadır (Altunışık vd., 2012: 270). Veri

setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde tüm değişkenler için korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü olmak üzere üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü en yaygın olarak kullanılan yöntem olup KMO oranının (,50)'in üzerinde olması gerekmektedir. Oran ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. KMO değerleri ve yorumları Tablo 4.8'de gösterildiği gibidir (Kalaycı, 2010: 321-322).

Tablo 4.8: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü Değerleri

KMO DEĞERİ	YORUM
,90	Mükemmel
,80	Çok İyi
,70	İyi
,60	Orta
,50	Zayıf
,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: KALAYCI, Ş. (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul, s.322.

Araştırmada personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerinde yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra ölçeklerin boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çözümü yapıldıktan sonra faktör döndürme yöntemlerinden biri olan ortagonal (dikey) döndürme yöntemi arasında faktörlerin isimlendirilmesinde (yorumlanmasında) sağladığı kolaylık sebebiyle en yaygın olarak kullanılan Varimax döndürme yöntemi (Altunışık vd., 2012-277-279) ölçeklerin faktör desenini belirlemek amacıyla seçilmiştir. Rotasyonun amacı, yorumlanabilir anlamlı faktörler elde etmek olup bu döndürülmüş faktör matrisi faktör analizinin nihai sonucudur. Araştırmalarda 0,50 ve üzerindeki faktör ağırlıkları oldukça iyi olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 330). Bu bağlamda yapılan çalışmada faktör yükü 0,50 altında olan ifadeler ölçeklerden çıkarılmış ve bu bilgiler ışığında açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

4.9.3.1.Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada, personel güçlendirme ölçeğinin tek veya çok faktörlü olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Daha sonra özdeğer istatistiği (Eigenvalues), çizgi grafiği (Scree test) ve varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak personel güçlendirme ölçeğine ait KMO ve Bartlett testi yapılmış olup Tablo 4.9'da analiz sonucu gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Personel Güçlendirme Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,927
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7822,402
	Serbestlik Derecesi (df)	78
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu ,927 olarak bulunmuştur. KMO testindeki bu değer (,927 >,50) örneklem büyüklüğünün "mükemmel" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçlarına bakıldığında ise bulunan değerlerin ($\chi 2$=7822,402, df=78, p=,000; p<,05) anlamlı olduğu ve değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

"*Personel Güçlendirme*" ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4.10'da yer almaktadır. Faktör analizi neticesinde birinci faktör olarak bulunan "*Destek*" toplam varyansın %41,447'sini, ikinci faktör olarak bulunan "*Özgüven ve Beceri*" faktörü %25,837'sini açıklamaktadır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %67,284'tür.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde; "*Destek*" faktörüne ait faktör yüklerinin ,863 ile ,674 değerleri arasında, "*Özgüven ve Beceri*" faktör yüklerinin ,847 ile ,634 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2010:330)'ya göre araştırmalarda ,50 ve üzerindeki faktör ağırlıkları uygun olarak kabul edilmektedir.

Bu nedenle faktör yüklerine bakıldığında, ifadelerin ilgili faktördeki yükünün oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.10: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri		Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	Destek	Özgüven ve Beceri		
D1	,863		5,388	41,447
D2	,853			
D4	,845			
D3	,840			
D7	,808			
D6	,750			
D15	,724			
D9	,674			
OB10		,847	3,359	25,837
OB11		,843		
OB14		,768		
OB12		,767		
OB13		,634		

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi personel güçlendirme ölçeğine ait 2 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi neticesinde, ankette yer alan personel güçlendirme ölçeğine ait toplam 15 sorudan 5 ve 8 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları nedeniyle çıkarılmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen "*Destek*"; 1,2,4,3,7,6,15 ve 9 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticinin işgöreni önemsediği, işgörenin yöneticilerinden iş ile ilgili her türlü desteği aldığı, yöneticilerin işgörenleri teşvik ve takdir ettiği, bilgi ve beceri kazanma eğitimin sağlanması, her türlü kaynağın ve imkanın sağlandığı gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Örgütün işgörenin farkında olması işgörenlerin yaptığı çalışmaları takip etmesi, işgörenlerin refahı için tedbirler alması algılanan örgütsel desteği ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri

ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri anlamına gelmektedir. Örgütsel destek, günümüzde işgörenlerin en önemli haklarından biri haline gelmektedir. TKY, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. İşgörenlerin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili olarak yada iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2013: 116-117). Bu nedenle yöneticinin işgörene vermiş olduğu desteği ifade eden bu sorular "Destek" boyutu olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör olarak belirlenen "*Özgüven ve Beceri*"; 10,11,14,12 ve 13 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; işgörenin bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşünmesi, işindeki başarısının örgüte ne yönde ve nasıl katkı sağladığının farkında olması, fırsatlar sunulması sonucunda daha başarılı olacağına inanması, karar verme ve çözüm üretme becerisine sahip olduğunu düşünmesi gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Örneğin örgüt içinde verilen eğitimler ile işgörenin desteklenmesi işgörenin özgüvenini artırmaktadır. İşgörenlerin kendine güvenini ve becerilerini arttırma (geliştirme) yöneticinin ilişki odaklı davranışlarından biridir. Geliştirme, astların becerilerini artırmaya ve kariyer ilerleyişlerini kolaylaştırmaya yönelik davranışları ifade etmekte olup özgüven ve beceri kazandırıcı bir nitelik taşımaktadır (Bülbül vd., 2015: 125-127). Bu nedenle işgörenin kendisine olan özgüven duygusunu ve becerisini ifade eden bu sorular "Özgüven ve Beceri" boyutu olarak adlandırılmıştır.

4.9.3.2.Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğinin tek veya çok faktörlü olup olmadığını saptamak için KMO ve Barlett testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Daha sonra özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ve varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda örgütsel öğrenme ölçeğine ait KMO ve Bartlett testi sonuçlarına ait veriler Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,932
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7250,726
	Serbestlik Derecesi (df)	78
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu ,932 olarak bulunmuştur. KMO testindeki bu değer (,932 >,50) örneklem büyüklüğünün "mükemmel" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçlarına bakıldığında ise bulunan değerlerin ($\chi 2$=7250,726, df=78, p=,000; p<,05) anlamlı olduğu ve değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

"*Örgütsel Öğrenme*" ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4.12'de yer almaktadır. Faktör analizi neticesinde birinci faktör olarak bulunan "*Analiz ve Yorum*" toplam varyansın %39,571'ini, ikinci faktör olarak bulunan "*Öğrenme Kültürü*" faktörü %24,319'unu açıklamaktadır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %63,889'dur.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde; "*Analiz ve Yorum*" faktörüne ait faktör yüklerinin ,799 ile ,663 değerleri arasında, "*Öğrenme Kültürü*" faktör yüklerinin ,841 ile ,632 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda faktör yüklerine bakıldığında, ifadelerin ilgili faktördeki yükünün oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Faktör Yük Değerleri**		**Özdeğer**	**Varyans Açıklama Oranı (%)**
	Analiz ve Yorum	Öğrenme Kültürü		
AY22	,799			
AY13	,786			
AY12	,782			
AY21	,732			
AY7	,708		5,144	39,571

AY20	,686			
AY2	,676			
AY14	,668			
AY8	,663			
OK5		,841	3,161	24,319
OK4		,815		
OK16		,703		
OK3		,632		

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi örgütsel öğrenme ölçeğine ait 2 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi neticesinde, ankette yer alan örgütsel öğrenme ölçeğine ait toplam 22 sorudan 1,6,9,10,11,15,17,18 ve 19 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları nedeniyle çıkarılmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen "*Analiz ve Yorum*"; 22,13,12,21,7,20,2,14 ve 8 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; iş ile ilgili olarak yapılan hataların işgörenler arasında tartışılıp analiz edildiği, işgörenlerin gösterdikleri performansla ilgili geri bildirim aldıkları, işe yarar fikirlerin ve gösterilen çabanın yöneticiler tarafından değerlendirildiği, işgörenlerin vizyon ifadesini bilmeleri ve anlamaları, diğer örgütlerin uygulamalarının sürekli olarak takip edilmesi, işgörenlere sürekli olarak eğitim verilmesi ve öğrenilenlerin unutulmaması için geliştirilmiş sistemlerin bulunması gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel öğrenme süreci bilginin elde edinilmesi ile başlamakta olup edinilen bu bilginin diğer örgüt üyeleri ile paylaşılması vasıtasıyla örgüt içine yayılması ve sosyalleşmesi ile devam etmektedir. Bilgiler, örgüt içerisinde paylaşılırken anlam kazanmakta olup ardından kavramsal bilgiye dönüşmekte ve dışsallaşmaktadırlar. İşte bu aşama yorumlama olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım, 2010: 152). Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsularını ortaya çıkararak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerdeki zeka kavramı da faydalı ve zamanında bilgi yaratacak biçimde veri elde etme, analiz etme ve yorumlama kabiliyetini yansıtmaktadır. Bu nedenle rakiplerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi yaratabilen bir yapıya sahip olan zeki örgütler öğrenmeyi öğrenebilmektedirler. Böylece yeni bilgi bulma ve uygulama sürecini

hızlandırmaktadırlar (Atak ve Atik, 2007: 63-65) . Bu nedenle örgütte bilgilerin paylaşılması, işgörenlere geri bildirim yapılması, düzenli ve sürekli olarak eğitim verilmesi, yeni bilgiler elde edilmesi ve uygulamalar yapılması bireysel öğrenmenin bilinçli unsularını ortaya çıkararak grup düzeyinde paylaşıldığını yani örgüt içinde bilginin doğru bir biçimde analiz edildiğini ve yorumlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda bilginin analiz edilmesini ve yorumlanmasını ifade eden bu sorular "*Analiz ve Yorum*" boyutu olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör olarak belirlenen "*Öğrenme Kültürü*"; 5,4,16 ve 3 numaralı ifadelerden oluşmaktadır Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; örgütteki her bölümün örgüte sağladığı katkının farkında olması, iş ile ilgili konularda işgörenlerin örgüt içinde kime ya da kimlere danışacağını bilmesi, işgörenlerin yaptığı hatalardan çok şey öğreneceklerine inanılması ve her işin sorumluluğunun karar alma yetkisi ile birlikte işi yapan kişiye verilmesi gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Öğrenme kültürü, bir iş için gerekli olan bilgi ve beceri donanımının kalitesinde belirleyici olan örgütün amaç algısının önemini vurgulamaktadır (Celep, 2002: 358). Her örgüt kendine özgü öğrenme kültürüne sahip olup bu öğrenme kültürünün benimsenmesi ve uygulanması neticesinde örgütte orijinal ve özgün fikirler üretilebilmektedir. Özdemir (2006)'in örgütsel öğrenme ölçeğine ait boyutlarından olan bireysel öğrenmenin desteklenmesi, sistem bakış açısı ve iletişim-enformasyon teknolojileri öğrenme kültürünün birer öğesi olarak çalışanlara öğretilmektedir. Bu nedenle örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde belirleyici bir rol oynayan örgütsel açıdan öğrenme kültürünü ifade eden bu sorular "*Öğrenme Kültürü*" boyutu olarak adlandırılmıştır.

4.9.3.3.Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin tek veya çok faktörlü olup olmadığını saptamak için KMO ve Barlett testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Daha sonra ise özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ve varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda örgütsel yaratıcılık ölçeğine ait KMO ve Bartlett testi sonuçlarına ait veriler Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,961
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	16113,868
	Serbestlik Derecesi (df)	325
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu ,961 olarak bulunmuştur. KMO testindeki bu değer (,961 > ,50) örneklem büyüklüğünün "mükemmel" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçlarına bakıldığında ise bulunan değerlerin ($\chi 2$=16113,868, df=325, p=,000; p<,05) anlamlı olduğu ve değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

"*Örgütsel Yaratıcılık*" ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4.14'te yer almaktadır. Faktör analizi neticesinde birinci faktör olarak bulunan "*Yenilik Düşüncesi ve Destek*" toplam varyansın %24,681'ini, ikinci faktör olarak bulunan "*Yöneltme*" faktörü %20,670'ini, üçüncü faktör olarak bulunan "*Teşvik ve Ödüllendirme*" faktörü %11,246 ve dördüncü faktör olarak bulunan "*Bilgi Paylaşımı*" faktörü ise %9,216 açıklamaktadır. Bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %65,812'dir.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde; "*Yenilik Düşüncesi ve Destek*" faktörüne ait faktör yüklerinin ,776 ile ,560 değerleri arasında, "*Yöneltme*" faktör yüklerinin ,769 ile ,668 değerleri arasında, "*Teşvik ve Ödüllendirme*" faktör yüklerinin ,702 ile ,539 değerleri arasında, "*Bilgi Paylaşımı*" faktör yüklerinin ,858 ile ,821 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, ifadelerin ilgili faktördeki yükünün oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri				Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	Yenilik Düşüncesi ve Destek	Yöneltme	Teşvik ve Ödüllendirme	Bilgi Paylaşımı		
YDD3	,776				6,417	24,681
YDD4	,752					
YDD2	,746					
YDD8	,673					
YDD10	,643					
YDD7	,643					
YDD6	,636					
YDD14	,625					
YDD9	,620					
YDD5	,600					
YDD13	,597					
YDD12	,560					
Y45		,769			5,374	20,670
Y44		,704				
Y30		,700				
Y46		,692				
Y43		,692				
Y31		,690				
Y32		,668				
TO37			,702		2,924	11,246
TO36			,702			
TO35			,692			
TO39			,539			
BP26				,858	2,396	9,216
BP25				,841		
BP27				,821		

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi örgütsel yaratıcılık ölçeğine ait 4 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi neticesinde, ankette yer alan örgütsel yaratıcılık ölçeğine ait toplam 50 sorudan 1,11,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,28,29,33,34,38,40,41,42,47,48,49 ve 50 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları nedeniyle çıkarılmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen "*Yenilik Düşüncesi ve Destek*"; 3,4,2,8,10,7,6,14,9,5,13 ve 12 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; yaratıcı fikirlerin üst yönetime iletilmesi, yeni düşüncelerin uygulanabilmesi açısından birimlerarası işbirliğine önem verilmesi, uygulama şansı olmasa da yeni fikirlerden dolayı işgörenlerin düşündükleri ile ilgilenilmesi, işgörenlere ihtiyaç duydukları ölçüde kaynaklar sağlanması, işlerinde

ya da projelerinde risk almaları konusunda işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenlerin yaratıcılık açısından desteklenmesi ve işgörenlerin yöneticiye götürdüğü öneriler karşısında cesaret kırıcı cevaplar almaması gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Yaratıcılığın gelişmesi için en önemli unsur özgür bir ortamın varlığıdır. Yaratıcılığın gelişmesi için özgür bir ortamın yanında yaratıcılığı destekleyen sosyal koşullar da önem arz etmektedir. Bu koşullardan bazıları da yeniliğe ve öğrenime destek, farklılığa tahammül etme ve yanılgıya hoşgörüyle bakma olarak sıralanabilmektedir (Samen, 2008: 372). Yenilik düşüncesi ve yeniliğe destek verilmesi örgütün bugünün ve geleceğinin başarısı için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle yenilikçi düşünceye önem veren ve destekleyen bu sorular "*Yenilik Düşüncesi ve Destek*" boyutu olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör olarak belirlenen "*Yöneltme*"; 45,44,30,46,43,31 ve 32 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; işle ilgili bir hata yapılmışsa yöneticinin doğru yöntemi işgörene anlatması, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda yöneticinin işgörenlerle düzenli olarak konuşması, yöneticinin işgörenleri değişim süreci içine katma eğilimi, yöneticinin işlerin nasıl yapılacağını işgörenlere anlatması, yöneticinin örgütün amaç ve politikalarını işgörenlere açık bir şekilde anlatması gibi ifadelerinin yer aldığı görülmektedir.

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet gösterebilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş şekli, bu emir ve talimatların hayata geçirilmesinde yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması, astlarını (işgörenleri) güdüleme (motive etme), iletişim kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi vb. konular yöneltme fonksiyonunda önemli bir yer tutmaktadır. Yöneltme, örgütün amacına uygun sonuçların elde edilmesinde organize edilmiş kaynakların faaliyetlerinin uygulamaya konulabilmesi için gerekli ortamın yaratılmasıdır ve bu doğrultuda yöneticinin işgörenlere yol gösterme faaliyetidir (Efil, 2010b: 155). Bu nedenle yöneticinin işgörene iş verme ve yapacağı işle ilgili olarak yol gösterme diğer bir deyişle rehberlik etme faaliyetini ifade eden bu sorular "Yöneltme" boyutu olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör olarak belirlenen "*Teşvik ve Ödüllendirme*"; 37,36,35 ve 39 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; amaçlara ulaşan işgörenlere prim veya parasal ödül verilmesi, işgörenlerin başarılarına karşılık kendilerinden gurur duymalarını sağlayacak biçimde teşvik edilmeleri ve işgörenlerin iyi bir iş yapıldığında takdir edilmeleri gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Bir amaca yönelik olarak öğrenme, bir şey yapma, harekete geçme isteği gibi bir davranışı canlandıran ve itici bir kuvvet anlamına gelen motivasyon kavramı iş yaşamında işgörenlerin verimli olarak çalışamasını sağlayan önemli bir uygulamadır. Ödüllendirme ve işgöreni takdir etme bu anlamda önemli motivasyon yöntemlerinden ve araçlarından bazılarıdır. Motivasyonu sağlamada ödüllendirme mekanizmasının çalıştırılması etkin bir liderlik ile daha etkili olmaktadır (Bulut ve Çavuş, 2015: 3-4). Bu nedenle yöneticinin işgöreni takdir ettiğini ayrıca teşvik edip ödüllendirdiğini ifade eden bu sorular "Teşvik ve Ödüllendirme" boyutu olarak adlandırılmıştır.

Dördüncü faktör olarak belirlenen "*Bilgi Paylaşımı*"; 26,25 ve 27 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Bu sorular genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticinin işgörenlerden gelen bilgi veya olumsuz düşünceleri saklamadığı, örgütte yaşanan değişimlerden işgörenlerin de haberdar olduğu ve işgörenlere yöneticiler tarafından eksik bilgi verilmediği gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

Bilgi paylaşımı, her örgütte bireyler ve bölümler arasında olmak üzere farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşmektedir. Bilginin örgüt içi paylaşımında, örgüt politikalarının ve stratejilerinin yanında işgörenlerin tutumları ve davranışları da etkin bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı yönetim, bilgi paylaşımını artırmak için, hizmet içi eğitimlere ağırlık vererek işgörenlere bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması için destek vermelidir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Çünkü bilgiyi paylaşan bir yönetimin işgörenler tarafından anlaşılabilmesi için bu bilgi paylaşımının önemini kavrayan ve işgörenleri de bu anlayışa teşvik eden bir sistem olması gerekmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı örgüt içinde en uygun iletişim biçimi ya da biçimleri kullanılarak yapılmalıdır (Demirel, 2007: 101). İletişim

biçimini doğru kullanan bir yönetim anlayışında, bilginin paylaşılması örgüt açısından daha etkin sonuçlar sağlayabilecektir. Bu nedenle yöneticinin işgörenlerle bilgi paylaşımında bulunduğunu ifade eden bu sorular "*Bilgi Paylaşımı*" boyutu olarak adlandırılmıştır.

4.9.4.Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Uygulaması

Faktör analizi sonucunda personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerinin ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı		Cronbach Alfa (α) Katsayıları	
Personel Güçlendirme	Destek	8	13	,929	,918
	Özgüven ve Beceri	5		,861	
Örgütsel Öğrenme	Analiz ve Yorum	9	13	,922	,932
	Öğrenme Kültürü	4		,832	
Örgütsel Yaratıcılık	Yenilik Düşüncesi ve Destek	12	26	,939	,953
	Yöneltme	7		,916	
	Teşvik ve Ödüllendirme	4		,820	
	Bilgi Paylaşımı	3		,821	

Tablo 4.15'te yer alan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında; güvenilirlik katsayıları ",80≤ α <1,00" aralığında yer aldığından dolayı ölçek ve alt boyutlarının"*yüksek derecede güvenilir*" olduğu söylenebilir.

4.9.5.Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinin, genel itibariyle literatüre bakıldığında, daha çok klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntem olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür çalışmalarda araştırmacılar, açıklayıcı faktör analizi çalışmasıyla belirlemiş oldukları faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmaktadırlar (www.yapisalesitlik.com, Erişim tarihi: 19.11.2016).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık olarak kullanılan ve önemli derecede kolaylık olanağı sağlayan bir analiz metodudur. Bu metod, daha önceden oluşturulan bir model vasıtasıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken oluşturmaya yönelik olup genel olarak ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya daha önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını hedeflemektedir. Ayrıca çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren doğrulayıcı faktör analizi, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

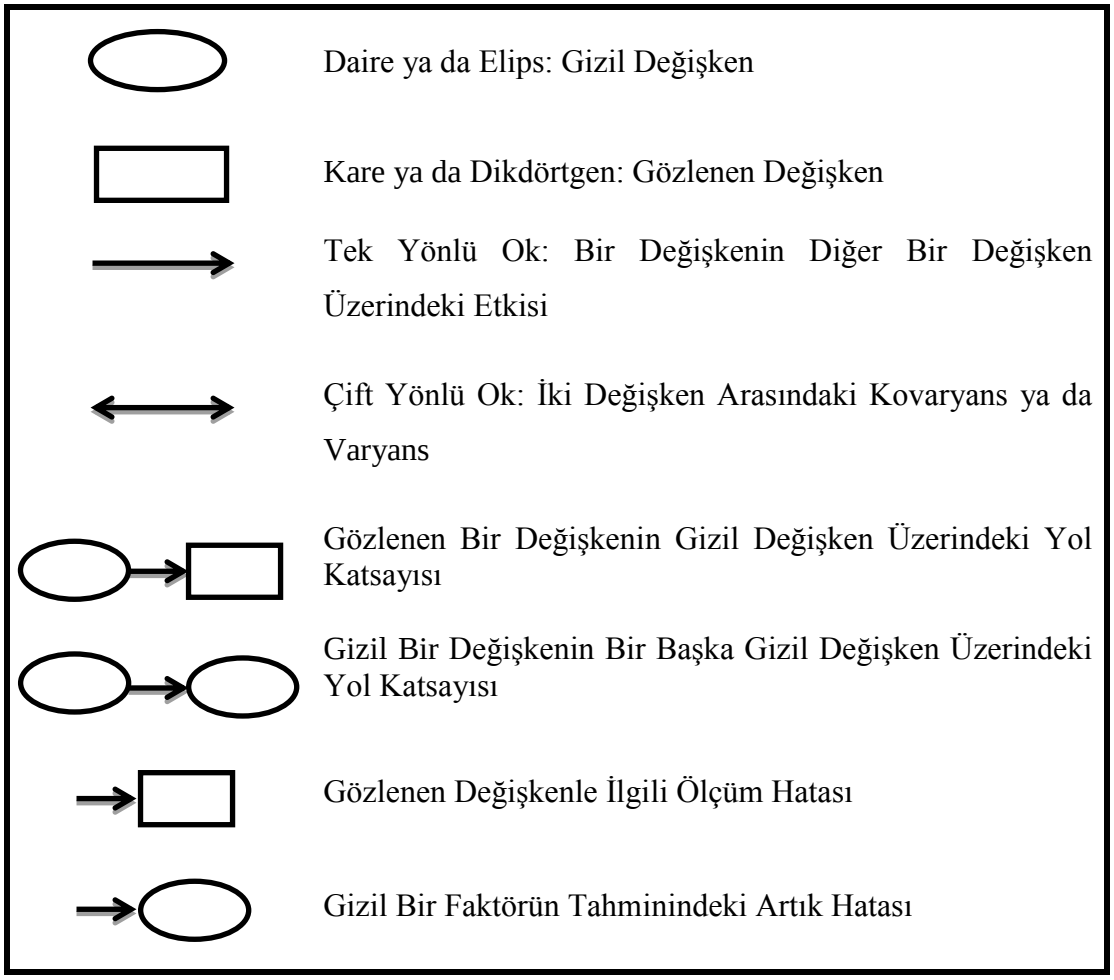
Araştırmacılar çoğu zaman zeka, bilgi, yaratıcılık, mutluluk, inanç gibi doğrudan ölçülemeyecek kavramlar üzerinde çalışmaktadır. Bu durumda araştırmacının gizil değişkenlerle çalışması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi yaparken analiz ölçek maddeleri üzerinden yapılmaktadır ve bu maddelerin bir şeyi ölçüp ölçmediğine dair kanıtlar aranmaktadır. Buradaki ölçek maddeleri gözlenen (observed) değişkenler olup gizil değişken ise bu maddelerin ölçtüğü şeydir. 1 ile 5 arasında puanlanan Likert skalada maddelerin her birisi bir adet gözlenen değişkendir (Çapık, 2014: 198). Bu durum bir örnek ile açıklanacak olursa iki alt boyutu olan bir personel güçlendirme modeli ölçeğinde, toplam 13 madde varsa bu maddeler gözlenen değişkenler; ölçeğe ait olan alt boyutlar (“Destek”, “Özgüven ve Beceri” gibi) ise bu gözlenen değişkenlerin açıklamış olduğu gizil değişkenlerdir.

Doğrulayıcı faktör analizi kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Diğer bir ifadeyle doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2004: 216).

AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA’dan faydalanılmaktadır. DFA’da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit

olması beklenmektedir. Model, araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş bir model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Modelin aşamaları; modelin belirlenmesi, modelin tanımlanması, modelin tahmin edilmesi, modelin değerlendirilmesi, model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi ve modelin modifikasyonu şeklinde sıralanmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16-17).

Doğrulayıcı faktör analizi başlı başına bir araştırma metodu olarak isimlendirilen yapısal eşitlik modellemesinin bir türü olup Yapısal eşitlik modellemesi tarihsel bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme Regresyon analizi, PATH analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve son olarak Yapısal Eşitlik Modellemeleri şeklinde sıralanmaktadır (Çapık, 2014: 196). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM), varsayımları ve analiz neticelerini göstermek için yol şemalarını kullanmaktadır. Bu bağlamda genel olarak kullanılan temel semboller ve anlamları Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



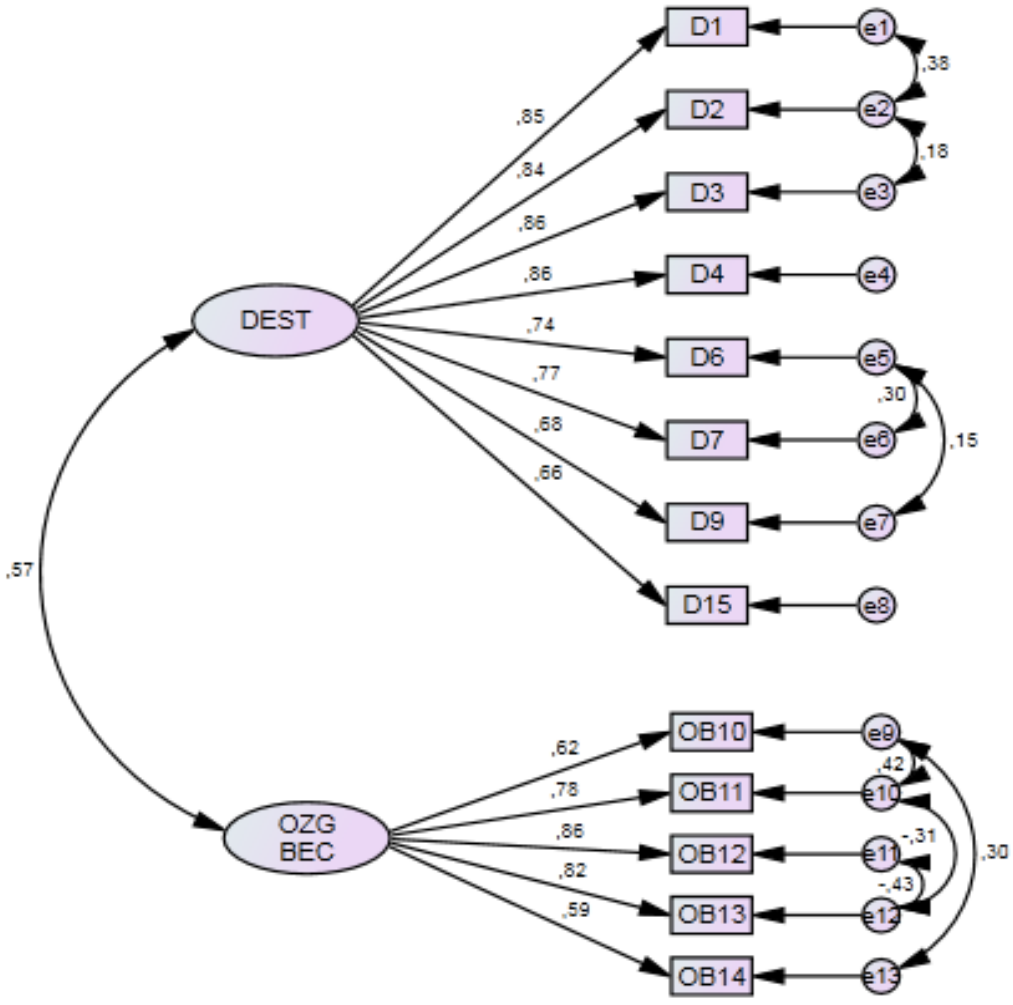
Şekil 4.2: Yol Analizinde Kullanılan Temel Semboller ve Anlamları

Kaynak: MEYDAN, C. M. ve ŞEŞEN, H. (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, 2 Basım, Ankara, s.11.

Doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili temel kavramlar gösterildikten sonra, açıklayıcı faktör analizleri yapılmış olan personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerine AMOS 21 paket programı ile Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak verilerin varsayılan modele ilişkin uyum derecesi test edilmiştir. Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizlerine bu başlık altında ayrı olacak biçimde yer verilmiştir.

4.9.5.1.Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda "Destek" ve "Özgüven ve Beceri" olmak üzere iki boyuttan oluştuğu belirlenen personel güçlendirme ölçeği boyutları birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturularak personel güçlendirme ölçeğinin yapısında yer alan gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. Personel güçlendirme ölçeğinin iki boyutu "Destek" (DEST), "Özgüven ve Beceri" (OZG_BEC) gizil değişkenleriyle Şekil 4.3'te yeralan yol diyagramında gösterilmektedir.



Şekil 4.3: Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

"Destek" ile "Özgüven ve Beceri" boyutlarının hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin p<0,05 olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum istatistikleri Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

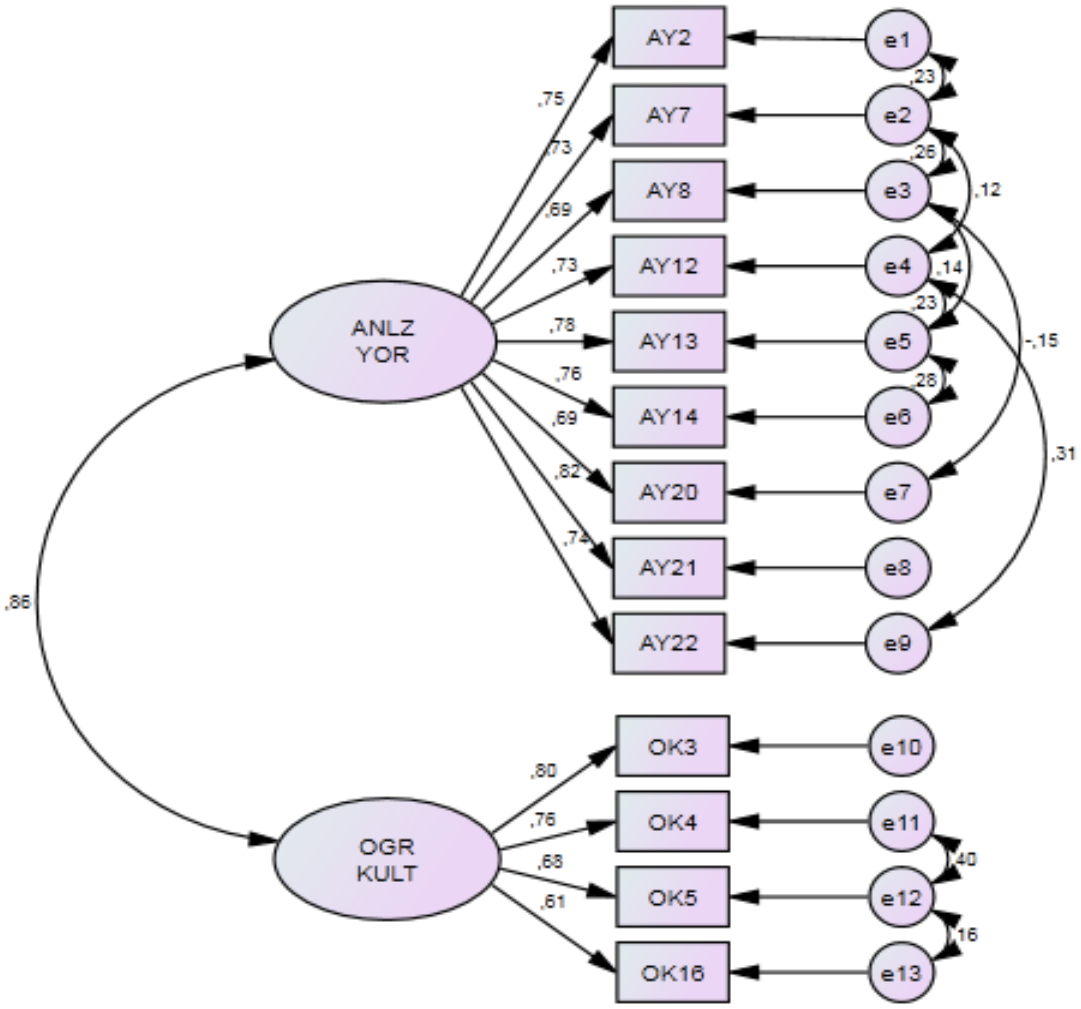
Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ2 (CMIN)	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	228,784	Kabul Edilebilir Uyum	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003
χ2/df (CMIN/DF)	≤ 3	≤ 4-5	4,085	Kabul Edilebilir Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	≥ ,90	,89 - ,85 veya ≥ ,80	,962	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015; Susilo 2016; Tu vd., 2012; Bakker vd. 2003
CFI	≥ ,90	,80 ≤ CFI ≤ ,90	,978	İyi Uyum	Wang ve Wang, 2012; Dehon vd, 2005
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 < RMSEA ≤ ,08	,059	Kabul Edilebilir Uyum	Wang ve Wang, 2012; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999
NFI	≥ ,90	≥ ,80	,971	İyi Uyum	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	≤ ,05	,06 - ,08	,043	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 4.16'da gösterilen personel güçlendirme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin (χ2/df=4,085, GFI=,962, CFI=,978, NFI=,971, RMSEA=,059) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

4.9.5.2.Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda "Analiz ve Yorum" ve "Öğrenme Kültürü" olmak üzere iki boyuttan oluştuğu belirlenen örgütsel öğrenme ölçeği boyutları birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Birincil

düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturularak örgütsel öğrenme ölçeğinin yapısında yer alan gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin iki boyutu Analiz ve Yorum" (ANLZ_YOR) ve "Öğrenme Kültürü" (OGR_KULT) gizil değişkenleriyle Şekil 4.4'te yer alan yol diyagramında gösterilmektedir.



Şekil 4.4: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Analiz ve Yorum" ile "Öğrenme Kültürü" boyutlarının hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin $p<0,05$ olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan,

standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum istatistikleri Tablo 4.17'de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

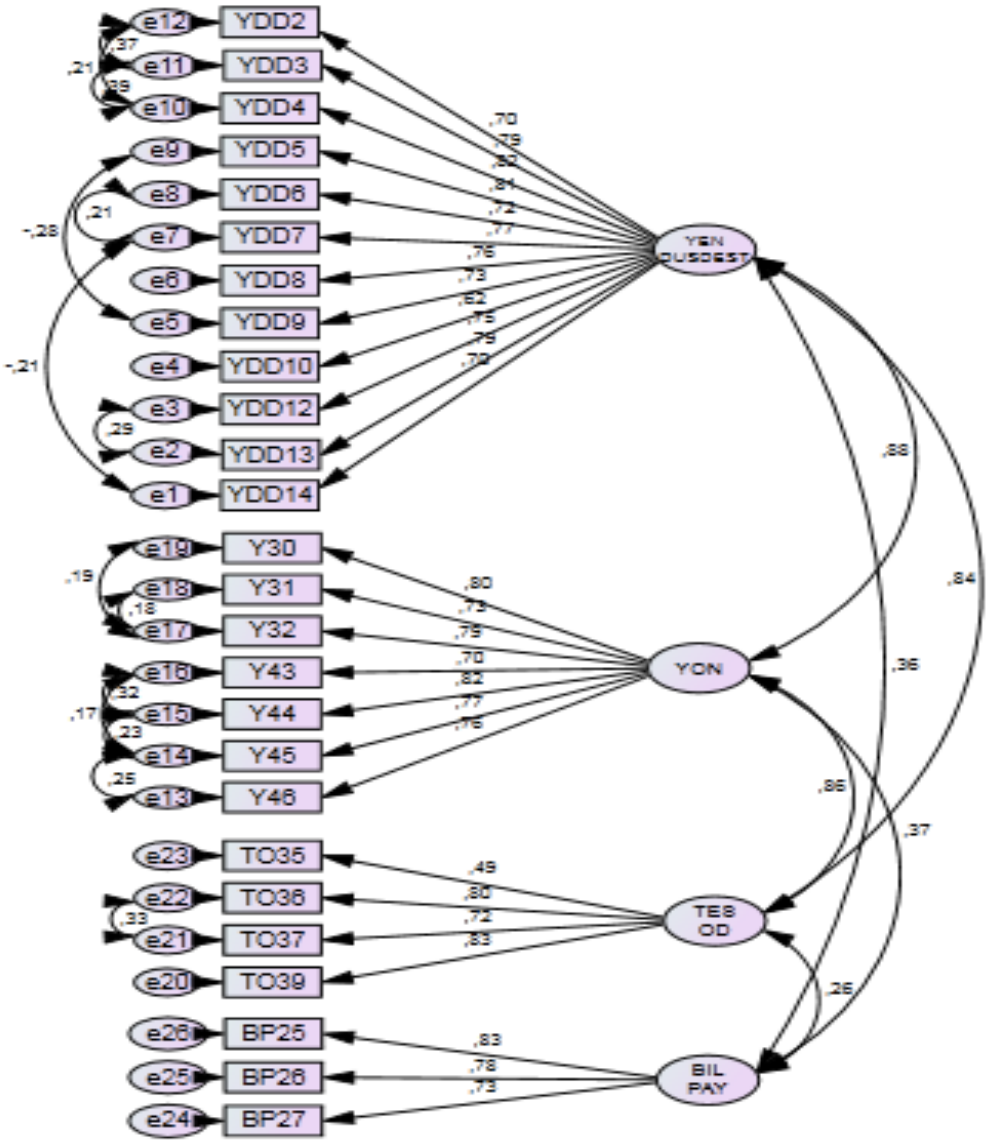
Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ2 (CMIN)	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	264,437	Kabul Edilebilir Uyum	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003
χ2/df (CMIN/DF)	≤ 3	≤ 4-5	4,897	Kabul Edilebilir Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	≥ ,90	,89 - ,85 veya ≥ ,80	,955	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015; Susilo 2016; Tu vd., 2012; Bakker vd. 2003
CFI	≥ ,90	,80 ≤ CFI ≤ ,90	,971	İyi Uyum	Wang ve Wang, 2012; Dehon vd, 2005
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 < RMSEA ≤ ,08	,066	Kabul Edilebilir Uyum	Wang ve Wang, 2012; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999
NFI	≥ ,90	≥ ,80	,964	İyi Uyum	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	≤ ,05	,06 - ,08	,036	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 4.17'de gösterilen örgütsel öğrenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin (χ2/df=4,897, GFI=,955, CFI=,971, NFI=,964, RMSEA=,066) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

4.9.5.3.Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda "Yenilik Düşüncesi ve Destek", "Yöneltme", Teşvik ve Ödüllendirme" ve "Bilgi Paylaşımı" olmak üzere dört boyuttan oluştuğu belirlenen örgütsel yaratıcılık ölçeği boyutları birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturularak örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yapısında yer alan gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. Örgütsel

yaratıcılık ölçeğinin dört boyutu "Yenilik Düşüncesi ve Destek" (YEN_DUSDEST), "Yöneltme" (YON), Teşvik ve Ödüllendirme" (TES_OD) ve "Bilgi Paylaşımı" (BIL_PAY) gizil değişkenleriyle Şekil 4.5'te yer alan yol diyagramında gösterilmektedir.



Şekil 4.5: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

"Yenilik Düşüncesi ve Destek", "Yöneltme" ve "Teşvik ve Ödüllendirme" boyutlarının hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili

ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin p<0,05 olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum istatistikleri Tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ2 (CMIN)	0 ≤ χ2 ≤ 2df	2df < χ2 ≤ 3df	1011,510	Kabul Edilebilir Uyum	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003
χ2/df (CMIN/DF)	≤ 3	≤ 4-5	3,625	Kabul Edilebilir Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	≥ ,90	,89 - ,85 veya ≥ ,80	,919	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015; Susilo 2016; Tu vd., 2012; Bakker vd. 2003
CFI	≥ ,90	,80 ≤ CFI ≤ ,90	,954	İyi Uyum	Wang ve Wang, 2012; Dehon vd, 2005
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 < RMSEA ≤ ,08	,054	Kabul Edilebilir Uyum	Wang ve Wang, 2012; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999
NFI	≥ ,90	≥ ,80	,938	İyi Uyum	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	≤ ,05	,06 - ,08	,049	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 4.18'de gösterilen örgütsel yaratıcılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin (χ2/df=3,625, GFI=,919, CFI=,954, NFI=,938, RMSEA=,054) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

4.10.Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Varsayımları

Yapısal eşitlik modellemesi, regresyon analizi gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak, birden çok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesiyle karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir biçimde ele almayı sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir seferde yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katması gibi sebeplerden dolayı, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Yapısal eşitlik modeli ekonomistler, pazarlama ve eğitim araştırmacıları gibi sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin biraraya gelmesinden oluşan yeni ve kuvvetli bir analiz tekniği olarak tanımlanmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 63). Yapısal eşitlik modeli teorik bir temele dayanarak gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntem temel istatistik, korelasyon ve regresyon gibi analizlerin birleşmesi ile meydana gelen bir metot olarak ifade edilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 1-2).

Yapısal eşitlik modelinin oluşturulmasında sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanlarında kullanılabilecek sistematik bir yaklaşım en temel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 19):

-Teori
-Modelin Belirlenmesi/Modelin Çizimi
-Örneklem Seçimi
-Modelin Testi (DFA/Yol Analizi/Yapısal Regresyon/Değişim Modeli)
-Uyumun Değerlendirilmesi
-Model Düzenleme
-Bulguların Tartışılması

Araştırmada gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmış olup bu noktadan hareketle yapısal eşitlik modellemesi araştırmanın amacına uygun olan metot olarak belirlenmiştir.

4.10.1.Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları

Yapısal eşitlik modellemesi bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan ilki yapısal eşitlik modellemesindeki veri setinin normal dağılıma sahip olmasıdır. Bu noktadan hareketle araştırmada yer alan ifadelerin tek ve çok değişkenli olmak üzere normalliği test edilmiştir. Bu nedenle öncelikle ifadelerin tek değişkenli normalliğini değerlendirebilmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ve değerleri/katsayıları incelenmiştir.

Basıklık (kurtosis) dağılımın dikliğinin veya düzlüğünün yani, verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüt anlamına gelmekte olup sıfıra yakın bir basıklık normal dağılıma yakın bir şekli oluşturmaktadır. Basıklık için pozitif bir değer, normalden daha dik bir dağılıma işaret ederken negatif bir basıklık değeri ise normalden daha düz bir dağılıma işaret etmektedir. Çarpıklık (skewness) dağılımın ortalama etrafında simetride ne kadar saptığını yani, verilerin simetrisini belirleyen bir ölçüt olup sıfır değeri simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılıma işaret etmektedir. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerin fazlalıkta olduğu ifade etmektedir. Herhangi bir veri setinde ortalamanın medyandan büyük olması durumunda sağa çarpık dağılım, ortalamanın medyandan küçük olması durumunda ise sola çarpık durum ortaya çıkmaktadır (Kalaycı, 2010: 58). Kısaca çarpıklık katsayısının sıfırdan küçük olması (Skewness < 0) sola çarpık, sıfırdan büyük olması ise (Skewness > 0) sağa çarpık olduğu anlamına gelmektedir. Literatür incelendiğinde basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin farklı değerler ele alındığı görülmektedir (Bkz., Kline, 2016; Mîndrilă, 2010: 60-61; Byrne, 1998). Araştırma verilerine ait çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19: Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarına İlişkin Değerler

Maddeler		Çarpıklık Katsayısı (Standart Hata: ,081)	Basıklık Katsayısı (Standart Hata: ,163)
Personel Güçlendirme Ölçeği Destek Boyutu (D)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
D1	Örgütte yöneticilerim beni önemsediğini göstermektedir.	-,574	-,563
D2	Yöneticilerimden, yaptığım işle ilgili her türlü desteğini almaktayım.	-,633	-,371
D3	Yaptığım işle ile ilgili yeni bir şeyi denemekten korkmam, çünkü daha iyisini yapmam için yöneticilerim beni teşvik etmektedir.	-,654	-,302
D4	Yöneticilerim yeni fikir ve farklı görüşleri ileri sürmemizi teşvik etmektedir.	-,691	-,217
D6	İşimin gereği olan her türlü kaynak ve imkan sağlanmaktadır.	-,568	-,246
D7	İşimi daha iyi yapabileceğim bilgi ve beceri kazanma eğitimi sürekli sağlanmaktadır.	-,509	-,612
D9	Başarılı olduğum sürece hiçbir gelecek ve iş endişesi hissetmeyeceğime inanıyorum.	-,686	-,608
D15	İşteki başarım takdir edilmekte ve uygun şekilde bir ödül verilmektedir.	-,097	***-1,072***
Personel Güçlendirme Ölçeği Özgüven ve Beceri Boyutu (OB)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
OB10	İşimi daha iyi yapabilecek bilgi ve beceriye sahibim.	***-1,441***	***2,831***
OB11	İşimde başarılı olmamın örgütüme sağlayacağı avantajı biliyorum.	-1,217	2,139
OB12	Örgütümün ulaşmak istediği hedefleri destekliyorum ve gereğini yapıyorum.	-,886	,956

OB13	İşimle ilgili problemlere çözüm üretebiliyorum, kararları vererek uygulayabiliyorum.	-,917	,895
OB14	Fırsat verildiğinde daha başarılı olacağıma inanıyorum.	-1,045	,940
Örgütsel Öğrenme Ölçeği Analiz ve Yorum Boyutu (AY)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
AY2	İşgörenlere sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.	-,268	-1,032
AY7	İşgörenler gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	-,274	-,777
AY8	Geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	-,508	-,735
AY12	İşgörenlerin ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	-,019	-,937
AY13	İşgörenler öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	-,435	-,608
AY14	Yapılan hatalar, işgörenler arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	-,537	-,472
AY20	Diğer örgütlerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.	-,266	-,716
AY21	Gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm işgörenler bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	-,402	-,782
AY22	İşgörenlerden gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	-,128	-,917
Örgütsel Öğrenme Ölçeği Öğrenme Kültürü Boyutu (AY)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
OK3	Her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.	-,391	-,685
OK4	Herhangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda örgüt içerisinde	-,799	,326

	kime başvuracağını bilir.		
OK5	Her bölüm örgütün başarısına nasıl bir katkı sağlayacağının farkındadır.	-,792	,247
OK16	İşgörenlerin yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	-,726	,186
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Yenilik Düşüncesi ve Destek Boyutu (YDD)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
YDD2	Uygulanma şansı olmasa da, yeni fikirlerden dolayı işgörenlerin düşündükleri ile ilgilenilir.	-,431	-,603
YDD3	Yöneticim, işgörenlerin yaratıcı fikirlerini üst yönetime iletmekte tereddüt etmez.	-,497	-,616
YDD4	Yeni fikirlerin uygulanabilmesi bakımından örgütümde birimlerarası işbirliğine önem verilir.	-,484	-,683
YDD5	Yöneticim, danışmanımız gibidir. Çalışmalarımızı sık sık yeni şeyler yaratmamızı sağlayacak bir şekilde yönlendirmeyi ihmal etmez.	-,562	-,560
YDD6	Yöneticimden, ona yeni bir öneri götürdüğümde, "biz bunu daha önce denemiştik", "bu olmaz" ve "bu çok saçma" şeklinde gayret ve cesaret kırıcı bir cevap almam.	-,713	-,159
YDD7	Yöneticim, istihdam ettiği kişilerden çalışmalarında, yeni fikir, çözüm ve buluşlar da üretmelerinin beklentisi içerisindedir.	-,710	-,163
YDD8	Örgütüm, işgörenlerine ihtiyaç duydukları ölçüde (parasal, ekipman ve personel v.b. gibi) kaynak sağlamaktadır.	-,483	-,593
YDD9	Örgütüm, işgörenlerin işlerini zevkle yapmaları amacıyla çalışma ortamlarının (tasarım ve ışıklandırma v.b. yönlerden) çalışmayı teşvik edici biçimde düzenlenmiş olması yönünden titizlik gösterir.	-,585	-,408
YDD10	Yöneticim, işgörenleri projelerinde veya işlerinde yanlış yapma riski almaları konusunda teşvik eder.	-,306	-,646

YDD12	Örgütümüz, işgörenlerinin işlerle ilgili olarak öğrenmek istedikleri konularda, bizleri teşvik eden bir tutum sergiler.	-,485	-,398
YDD13	Örgütümüz, eğer işin yapılması için yeni tekniklerin öğrenilmesi gerekiyorsa, işgörenlerini bunları anlama ve öğrenmeleri için teşvik eder.	-,515	-,476
YDD14	Örgütümüz, her işgöreni için ona özgü bir eğitim planı hazırlar.	-,080	-,866
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Yöneltme Boyutu (Y)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
Y30	Eğer ortada aşırı bilgi varsa, yöneticim onları öncelik sırasına koyarak işgörenlerinin önemli bir sorununa doğrudan katkıda bulunur.	-,651	-,188
Y31	Yöneticim, işten çıkarma ya da yeniden yapılanma gibi sıkıntılı personel durumlarını gecikme olmaksızın işgörenlerine ileterek onların güvenini kazanır.	-,337	-,751
Y32	Yöneticim, örgütün amaç ve politikalarını işgörenlerine açık bir şekilde anlatır.	-,562	-,476
Y43	Yöneticim, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili her şeyi bizlere anlatır.	-,351	-,603
Y44	Yöneticim, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda bizlerle düzenli olarak konuşur.	-,430	-,633
Y45	Yöneticim, işle ilgili bir hata yapılmışsa, doğru yöntemi işgörenine anlatır.	-,528	-,390
Y46	Yöneticim, işgöreninin işine sahip çıkmasını bekleyerek, onları da değişim sürecinin içerisine katma eğilimindedir.	-,478	-,074
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Teşvik ve Ödüllendirme Boyutu (TO)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
TO35	Yöneticim, ancak çok iyi bir iş yapılırsa takdir eder ya da ödüllendirir.	-,082	-,767
TO36	Yöneticim, işgörenlerin performanslarının hakkını vermek amacıyla onları hem herkesin önünde hem de özel olarak ödüllendirir.	-,034	-,792

TO37	Yöneticim, amaçlara ulaşan işgörenlere prim veya başkaca parasal ödül sağlar.	***,042***	-,943
TO39	Örgütüm işgörenlerinin, başarılarına karşılık kendilerinden gurur duymalarını sağlayacak bir şekilde onları teşvik eder.	-,359	-,706
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Bilgi Paylaşımı (BP)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
BP25	Örgütümüzdeki değişimleri en önce öğrenen bizim birimdir. Çünkü yöneticimiz bize birçok şeyi söyler.	-,072	-,922
BP26	Yöneticim, işgörenlerden gelen bilgi ve olumsuz düşünceleri kendine saklamaya çalışmaz.	,004	-,745
BP27	Yöneticim, işgörenlerine tam doğru olmayan veya oldukça eksik bilgiler vermez.	-,293	-,801

Tablo 4.19'da çarpıklık (Skewness) değerleri incelendiğinde elde edilen değerlerin çoğunun negatif olduğu görülmektedir. Bundan dolayı dağılımın sola çarpık olduğu söylenebilir. Basıklık (Kurtosis) değerleri incelendiğinde ise elde edilen değerlerin çarpıklıkta olduğu gibi yine çoğunlukla negatif olduğu görülmektedir. Bu sebeple dağılımın normalden daha basık ve daha düz olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin değerler sayısal olarak incelendiğinde; çarpıklık değerlerinin -1,441 ile ,042 arasında, basıklık değerlerinin ise -1,072 ile 2,831 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda verilerin tek değişkenli normalliği sağladığı söylenebilir.

Araştırmada yer alan ifadelerin tek değişkenli normalliğinin test edilmesinin yanında çok değişkenli normalliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ikinci olarak ifadelerin çok değişkenli normalliğini değerlendirebilmek için Mardia'nın çok değişkenli çarpıklık ve basıklık katsayıları (Mardia, 1974: 115; Mardia, 1970: 519) incelenmiştir. Çok değişkenli örneklem indeksleri sadece basıklık katsayıları ile ilgilidir (Yılmaz ve Varol, 2015: 35).

Çok değişkenli normal dağılım durumunu değerlendirmek için çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahmini olan kritik oran (c.r.) değeri yani "z" değeri incelenmektedir (Çalışkan ve Serçe, 2016: 143). Kline'a (2005) göre, kritik oran z değeridir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli için normalliğin değerlendirilmesinde, kritik oranın 10'un altında olması temel alınmaktadır (Özmen vd., 2014: 338). Tablo 4.20'de çok değişkenli normalliğe ait veriler gösterilmektedir.

Tablo 4.20: Çok Değişkenli Normallik Tablosu

İfade	Skewness (Çarpıklık)	c.r.	Kurtosis (Basıklık)	c.r.
D1	-,573	-7,025	-,567	-3,476
D2	-,632	-7,749	-,376	-2,304
D3	-,653	-8,002	-,307	-1,881
D4	-,689	-8,454	-,222	-1,363
D6	-,567	-6,956	-,251	-1,538
D7	-,508	-6,233	-,615	-3,773
D9	-,685	-8,402	-,611	-3,745
D15	-,097	-1,192	-1,073	-6,579
OB10	-1,438	-17,636	2,808	17,217
OB11	-1,215	-14,903	2,120	13,000
OB12	-,885	-10,845	,944	5,790
OB13	-,915	-11,221	,883	5,413
OB14	-1,043	-12,794	,928	5,692
AY2	-,268	-3,283	-1,033	-6,330
AY7	-,273	-3,350	-,779	-4,775
AY8	-,507	-6,218	-,737	-4,521
AY12	-,019	-,231	-,938	-5,753
AY13	-,434	-5,320	-,611	-3,748
AY14	-,536	-6,567	-,476	-2,921

AY20	-,265	-3,252	-,719	-4,407
AY21	-,401	-4,919	-,785	-4,810
AY22	-,128	-1,563	-,918	-5,631
OK3	-,390	-4,786	-,688	-4,217
OK4	-,797	-9,778	,317	1,944
OK5	-,791	-9,700	,239	1,465
OK16	-,725	-8,886	,178	1,092
YDD2	-,430	-5,278	-,606	-3,716
YDD3	-,497	-6,089	-,620	-3,799
YDD4	-,483	-5,924	-,685	-4,202
YDD5	-,561	-6,881	-,564	-3,456
YDD6	-,712	-8,728	-,165	-1,009
YDD7	-,709	-8,696	-,168	-1,032
YDD8	-,483	-5,916	-,596	-3,654
YDD9	-,584	-7,163	-,413	-2,529
YDD10	-,306	-3,748	-,649	-3,977
YDD12	-,484	-5,931	-,403	-2,470
YDD13	-,515	-6,310	-,480	-2,942
YDD14	-,080	-,982	-,868	-5,320
Y30	-,649	-7,963	-,194	-1,190
Y31	-,336	-4,121	-,754	-4,621
Y32	-,561	-6,879	-,480	-2,942
Y43	-,350	-4,292	-,607	-3,720
Y44	-,430	-5,268	-,636	-3,902
Y45	-,527	-6,465	-,394	-2,417
Y46	-,477	-5,850	-,080	-,492
TO35	-,082	-1,005	-,769	-4,717

TO36	-,034	-,420	-,794	-4,867
TO37	,042	,510	-,944	-5,790
TO39	-,359	-4,397	-,708	-4,343
BP25	-,072	-,886	-,924	-5,664
BP26	,004	,049	-,748	-4,584
BP27	-,292	-3,584	-,803	-4,923
Multivariate			**875,209**	**175,377**

Kline (2011), normalize çok değişkenli basıklık değeri 8'den büyük ise veri setinin çok değişkenli normal dağılıma uymadığı görüşündedir (Yılmaz ve Vural, 2015: 32). Bu bağlamda analiz sonuçları incelendiğinde; AMOS ile hesaplanan Mardia basıklık değeri 875,209 ve kritik oran (c.r.) 175,377 olarak hesaplanmıştır. Mardia basıklık değeri 8'den büyük bir değer olduğu için çok değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanmadığı görülmektedir.

Araştırmada çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanamamıştır bu nedenle Maksimum Likelihood (En büyük olabilirlik kestirimi ya da maksimum benzeşiklik) yöntemi (İşeri ve Ünal, 2010: 112) yerine normal dağılımın sağlanamaması neticesinde kullanılan bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Danielsson, 2001; Kohavi, 1995). Bootstrap yöntemi, dağılımın normal olmadığı durumlarda ya da çok küçük veri setlerinde varyans analizine göre üstünlük taşımaktadır (Takma ve Atıl, 2006: 71).

Yapısal eşitlik modellemesinin varsayımlarından olan tek ve çok değişkenli normallik değerlerinin hesaplanmasından sonra doğrusallık varsayımının test edilmesi için diğer bir varsayım olan Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmıştır. Korelasyon matrisi yalnızca değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektedir. Bu bağlamda faktör korelasyonlarına ilişkin değerler Tablo 4.21'de gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Faktör Korelasyonlarına İlişkin Sonuçlar

		D	OB	AY	OK	YDD	Y	TO	BP
D	Correlation Coefficient	1,000	,788**	,787**	,667**	,786**	,693**	,636**	,297**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
OB	Correlation Coefficient	,788**	1,000	**,907****	,693**	,787**	,673**	,640**	,269**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
AY	Correlation Coefficient	,787**	**,907****	1,000	,717**	,829**	,684**	,717**	,253**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
OK	Correlation Coefficient	,667**	,693**	,717**	1,000	,696**	,571**	,496**	,180**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
YDD	Correlation Coefficient	,786**	,787**	,829**	,696**	1,000	,751**	,689**	,335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
Y	Correlation Coefficient	,693**	,673**	,684**	,571**	,751**	1,000	,669**	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
TO	Correlation Coefficient	,636**	,640**	,717**	,496**	,689**	,669**	1,000	**,177****
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	902	902	902	902	902	902	902	902
BP	Correlation Coefficient	,297**	,269**	,253**	,180**	,335**	,321**	**,177****	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	902	902	902	902	902	902	902	902

**p<0.01

Spearman sıra korelasyonu, aşırı uç değerlerin fazla etkisinde kalmayan ve çok genel anakitle dağılımları için geçerli sınamalara temel olabilecek bir ilişki ölçüsüdür ve sıra sayılarının kullanılmasıyla elde edilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2005: 181). Spearman Sıra korelasyonu değişkenlerin dağılımının normal dağılıma uymaması halinde kullanılmakta olup -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Yani Spearman'ın sıra korelasyonu Pearson'ın sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış non-parametrik bir versiyonudur (Kalaycı, 2010: 117). Tablo 4.21 bu veriler ışığında incelendiğinde; değişkenler arasındaki değerlerin -1 ile +1 arasında bulunduğu ve her bir ilişkinin ,01 anlam seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum ile personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve beceri arasındaki ilişki ,907 değerinde olup güçlü ve olumlu

yönde bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme ile diğer alt boyutu olan bilgi paylaşımı arasında ise ,177 değerinde pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer faktörler arasındaki ilişkiler de buna benzer şekilde yorumlanabilir.

Yapısal eşitlik modellemesinin diğer varsayımı uç değerlerin saptanmasıdır. Bu bağlamda veri setinde bulunan uç değerlerin saptanması için Mahalanobis uzaklıkları kullanılmıştır. Çok yönlü uç değer, iki ya da daha fazla değişkene ilişkin puanların olağandışı kombinasyonları anlamına gelmekte olup çözümleri daha zordur fakat Mahalanobis uzaklığı istatistiksel işlemiyle bu durum belirlenebilmektedir. Mahalanobis uzaklığı, bir deneğin diğer deneklerin merkezinden olan uzaklığını göstermekte olup bağımsız değişkenin uzayındaki merkezden veya örneklem ortalamasından tek bir veri uzaklığını ölçen bir istatistik olarak ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 12-15). Hesaplanan Mahalanobis uzaklıkları sonuçları, yazılımda mevcut uç değerler testi ve 52 değişkene göre belirlenen serbestlik derecesine göre değerlendirilmiş olup tüm deneklerin belirlenen örneklemin bir üyesi olması nedeniyle analiz dışı bırakılan gözlem bulunmamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin başka bir varsayımı olan çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını tespit etmek amacıyla varyans artış faktörleri (VIF) incelenmektedir. Varyans artış değerleri (VIF) büyüdükçe (VIF değerleri ≥ 10) ilgili bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığından bahsedilebilmektedir. VIF değeri büyüdükçe değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı o derecede artmaktadır. Genellikle VIF değeri 10 üzerinde olduğunda o değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığı kabul edilmektedir (Topal vd., 2010:54). Araştırma verileri incelendiğinde VIF değerleri 1,520 ile 4,581 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde de çoklu doğrusal bağlantının bulunmaması gerekmektedir. Bu nedenle bu varsayım sağlanmıştır.

Yapısal eşitlik modelinde daha iyi sonuçlar elde edebilmek için örneklem sayısının büyük olması gerektiği söylenebilir. Literatür incelendiğinde örneklem hacminin genişliğine dair bir uzlaşma görülmemektedir. Genel olarak, örneklem

büyüklüğünün kabul edilebilirliği araştırmaya bağlı olarak değişmektedir. Betimsel araştırmalar için, evrenin %10'unu oluşturan bir örneklem, olabilecek en az oran olarak dikkate alınmakta ve daha küçük evrenler için ise %20 gerekebilmektedir. Korelasyona bakan araştırmalarda en azından %30'luk bir örneklem, bir ilişkinin varlığı ya da yokluğunu kanıtlamada gerekli görülmektedir (Özen ve Gül, 2007: 415).

Borg ve Gall (1979) örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evrende bulunan en küçük yüzdeye sahip grubun sayısıyla işe başlanmasını buradan araştırma yöntemine göre örneklem büyüklüğünün belirlenmesinin daha uygun olacağını ifade etmektedir. Bu durumda en küçük grup eğer evrenin %5'ini oluşturuyorsa ve ilişkisel tarama yapılacaksa bu durumda bu gruptan en az 30 örnek alınması gerekmektedir (Akt. Delice, 2010: 1984). Child (2006)'a göre madde sayısının beş katı örneklem büyüklüğü ölçütünü karşılamaktadır. Kline (1994)'e göre ise madde sayısının en az iki katı, tercihen 10 katı olması önerilmektedir. Çünkü örneklem büyüklüğü arttıkça, gerçek puanlara daha fazla yaklaşılmakta ve daha duyarlı tahminler yapılabilmektedir (Akt. Büyüköztürk, 2005: 142). Araştırmada yer alan değişken sayısı örneklem hacminin 10 katını geçmektedir. Bu nedenle araştımanın örneklem hacminin yeterli sayıda olduğu söylenebilir.

4.10.2.Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Yapısal eşitlik modellemesi ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin ya da kuramsal yapıların gözlenen değişkenlere nasıl bağlı olduğunu ve nasıl gösterildiğini belirtmektedir. Yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemektedir ve nedensel etkileri tanımlamaktadır (Yılmaz, 2004: 80).

Tablo 4.22'de ölçme modeline ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları, standart hataları, t ve p değerleri ile R^2 değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Ölçme Modeline İlişkin Değerlerin Sonuçları

İfade		Std. Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t Değeri (c.r.)	p Değeri	R^2
Personel Güçlendirme	**D1**	,805	-	-	-	,648
	D2	,798	,024	39,701	***	,637
	D3	,775	,028	31,709	***	,600
	D4	,818	,033	28,162	***	,669
	D6	,798	,032	27,238	***	,637
	D7	,819	,035	28,198	***	***,670***
	D9	,696	,040	22,753	***	,485
	D15	,700	,040	22,900	***	,490
	OB10	,766	-	-	-	,586
	OB11	,840	,043	25,314	***	***,706***
	OB12	,802	,043	24,163	***	,643
	OB13	,674	,047	19,997	***	,454
	OB14	,653	,044	19,324	***	,426
Örgütsel Öğrenme	**AY2**	,767	,048	23,386	***	,588
	AY7	,747	,043	22,726	***	,558
	AY8	,675	,045	20,379	***	,456
	AY12	,729	,037	26,718	***	,531
	AY13	,774	,042	23,601	***	,599
	AY14	,734	,041	22,299	***	,539
	AY20	,661	,042	19,945	***	,437
	AY21	,789	,044	24,113	***	***,622***
	AY22	,734	-	-	-	,539
	OK3	,732	-	-	-	,536
	OK4	,844	,045	23,798	***	***,712***
	OK5	,789	,045	22,433	***	,622
	OK16	,628	,045	17,875	***	,395
Örgütsel Yaratıcılık	**YDD2**	,713	,048	20,846	***	,508
	YDD3	,799	,047	23,341	***	,639
	YDD4	,833	,047	24,349	***	***,694***
	YDD5	,782	,049	22,853	***	,611
	YDD6	,706	,046	20,634	***	,499
	YDD7	,749	,045	21,886	***	,561
	YDD8	,761	,048	22,262	***	,580
	YDD9	,712	,046	20,823	***	,507
	YDD10	,620	,047	18,131	***	,384
	YDD12	,751	,044	21,952	***	,565
	YDD13	,787	,045	23,002	***	,620
	YDD14	,709	-	-	-	,503
	Y30	,805	-	-	-	,649
	Y31	,733	,042	24,188	***	,538
	Y32	,800	,039	27,154	***	,640
	Y43	,707	,040	22,954	***	,499
	Y44	,822	,039	28,142	***	***,676***
	Y45	,805	,037	27,359	***	,647
	Y46	,774	,034	25,971	***	,599
	TO35	,499	,039	15,005	***	,249
	TO36	,829	,037	27,610	***	***,687***

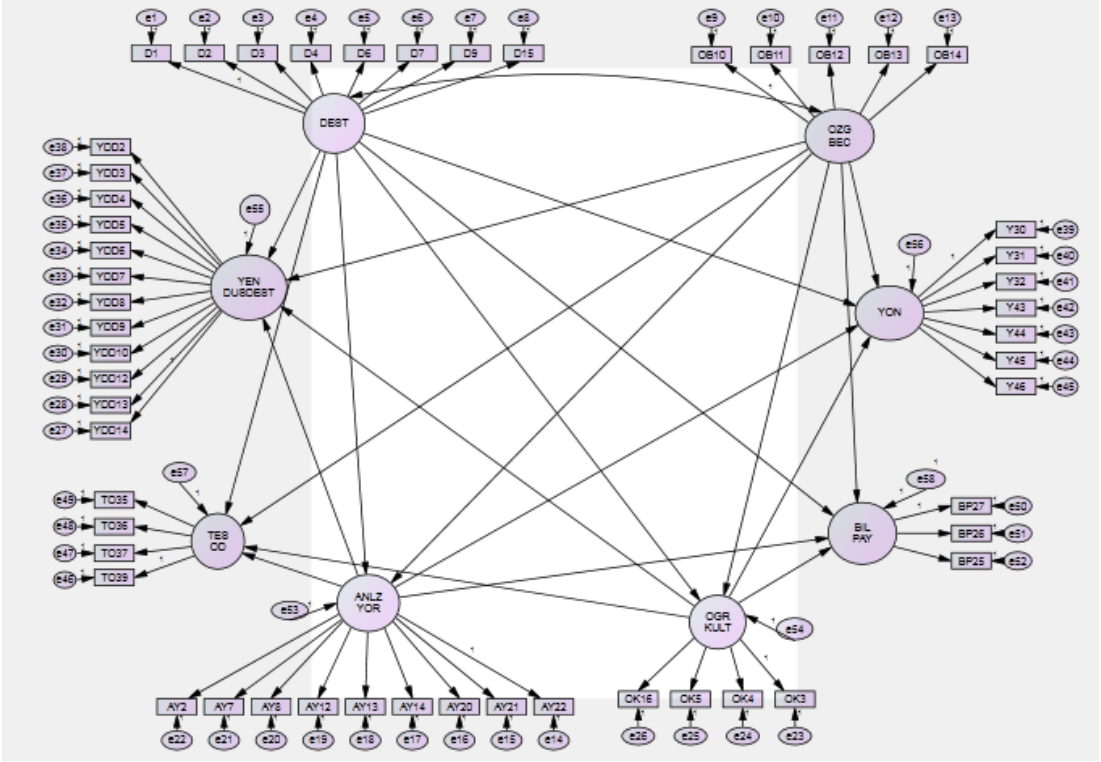
	TO37	,780	,039	25,572	***	,608
	TO39	,814	-	-	-	,662
	BP25	,831	,033	30,083	***	***,691***
	BP26	,803	,031	28,879	***	,645
	BP27	,808	-	-	-	,653

Tablo 4.22'ye ait ifadelerin R^2 değerleri incelendiğinde; personel güçlendirme boyutlarından biri olan destek boyutundaki değişkenliğin en iyi %67 ile D7 ifadesi tarafından açıklandığı, diğer bir boyut olan özgüven ve beceri boyutundaki değişkenliğin ise en iyi %70,6 ile OB11 tarafından açıklandığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme boyutlarından biri olan analiz ve yorum boyutundaki değişkenliğin en iyi %62,2 ile AY21 tarafından açıklandığı, diğer bir boyut olan öğrenme kültürü boyutundaki değişkenliğin ise en iyi %71,2 ile OK4 tarafından açıklandığı bulunmuştur.

Örgütsel yaratıcılık boyutlarından ilki olan yenilik düşüncesi ve destek boyutundaki değişkenliğin en iyi %69,4 ile YDD4 tarafından açıklandığı, ikinci boyut olan yöneltme boyutundaki değişkenliğin en iyi %67,6 ile Y44 tarafından açıklandığı, üçüncü boyut olan teşvik ve ödüllendirme boyutundaki değişkenliğin en iyi %68,7 ile TO36 tarafından açıklandığı ve son boyut olan bilgi paylaşımı boyutundaki değişenliğin en iyi %69,1 ile BP25 tarafından açıklandığı saptanmıştır. Bu ifadeler yer aldığı boyutun varyansını en iyi biçimde açıklamaktadır. Ölçme modeline ilişkin elde edilen sonuçlara bakıldığında; gözlenen değişkenlere ait standardize edilmiş regresyon katsayıları, t değerleri ve p anlamlılık değerlerinden hareketle modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilir.

4.10.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modelinde bulunan, Personel Güçlendirme alt boyutları Destek (DEST), Özgüven ve Beceri (OZG_BEC), Örgütsel Öğrenme alt boyutları Analiz ve Yorum (ANLZ_YOR), Öğrenme Kültürü (OGR_KULT), Örgütsel Yaratıcılık alt boyutları Yenilik Düşüncesi ve Destek (YEN_DUSDES), Yöneltme (YON), Teşvik ve Ödüllendirme (TES_OD) ile Bilgi Paylaşımı (BIL_PAY) gizil değişkenlerinin arasındaki ilişkileri (direkt-dolaylı) ortaya koymak için oluşturulan araştırma modelinin AMOS'taki görünümü Şekil 4.6'da verilmiştir.



Şekil 4.6: Araştırma Modelinin AMOS'da Görünümü

Yapısal eşitlik modellemesinde araştırma modelinin kabul edilebilir olup olmadığını belirleyebilmek için uyum iyiliği istatistiklerinden yararlanılmaktadır. Bu istatistiklerin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde birçok uyum iyiliği değeri yer almaktadır.

Yapısal Eşitlik Modelleri'nde uyum iyiliği değerlerinden bir tanesi ki-kare ($\chi 2$) değeridir. Ki-kare değeri örneklem sayısına paralel olarak artış göstermektedir. Bundan dolayı büyük örneklemlerde p (anlamlılık) değeri yanıltıcı neticeler verebileceğinden, bu değerin yanında ki-kare ($\chi 2$) ve serbestlik derecesine bağlı $\chi 2/df$ ölçüsünün kullanılması gerekmektedir. Bunların yanında, karşılaştırmalı uyum indekslerinden RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü-Root Mean Square Error Approximation), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi- Comparative Fit Index), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi- Normed Fit Index); mutlak uyum indekslerinden GFI (İyilik Uyum İndeksi-Goodness of Fit Index); artık temelli uyum indekslerinden RMR (Ortalama Hataların Karekökü-Root Mean Square Residual) yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan bazı indekslerdir (Meydan ve Şeşen, 2015:

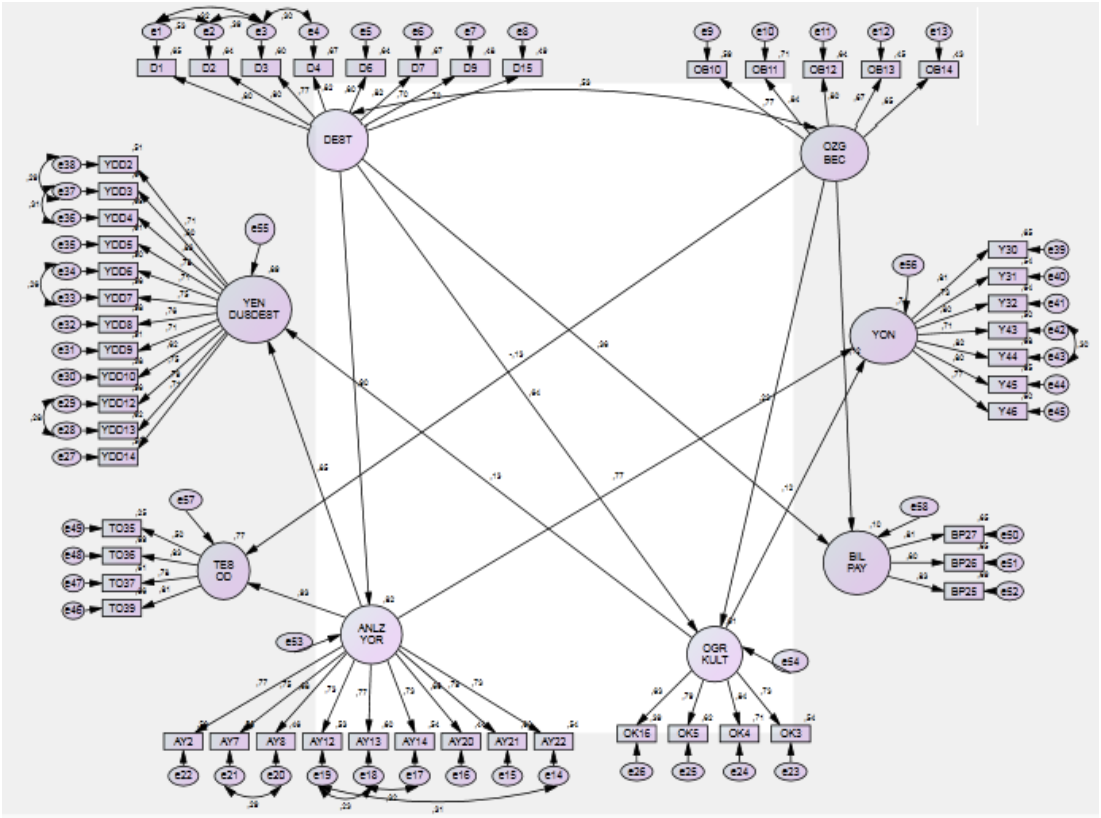
32-35; Hooper, 2008: 53-55). Bu bağlamda analiz sonuçlarına göre Tablo 4.23'te araştırma modelinin uyum iyiliği istatistikleri verilmiştir.

Tablo 4.23: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ2 (CMIN)	$0 \leq \chi2 \leq 2df$	$2df < \chi2 \leq 3df$	*6161,974*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003
χ2/df (CMIN/DF)	≤ 3	≤ 4-5	*4,914*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	≥ ,90	,89 - ,85 veya ≥ ,80	*,776*	-	Meydan ve Şeşen, 2015; Susilo 2016; Tu vd., 2012; Bakker vd. 2003
CFI	≥ ,90	,80 ≤ CFI ≤ ,90	*,861*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Wang ve Wang, 2012; Dehon vd, 2005
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 < RMSEA ≤ ,08	*,066*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Wang ve Wang, 2012; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999
NFI	≥ ,90	≥ ,80	*,832*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	≤ ,05	,06 - ,08	*,076*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Meydan ve Şeşen, 2015

Araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir bir uyum içinde olduğu görülmektedir. Ancak modelde yer alan regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerlerine bakıldığında modelde anlamsız yolların ($p > ,05$) yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerleri doğrultusunda modelden anlamsız yollar teker teker çıkarılmıştır. Bunun sebebi ise anlamsız bir yolun çıkarılmasının diğer yolların anlamlılıklarını etkileyebilmesidir. Modelden çıkarılan anlamsız yollar neticesinde araştırma modeli daha sade bir görünüm kazanmıştır. Bu aşamadan sonra ise elde edilen model tekrar analiz edilmiş ve modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. Modifikasyon indeksleri yalnızca aynı gizil değişkende yer alan gözlenen değişkenler arasında yapılmıştır. Bu uygulamalar sonucunda ortaya çıkan yeni modelde yine anlamsız yolların olduğu görülmüş ve bu anlamsız yollarda çıkarılarak

mevcut modifikasyon indeksleri bağlamında model analiz edilmiştir. Ortaya çıkan yapısal eşitlik modeli Şekil 4.7.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.7: Yapısal Eşitlik Modeli

Analizler sonucunda elde edilen son model, regresyon ağırlıkları (estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri ışığında değerlendirildiğinde kalan tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Bootstrap yöntemi kullanılarak yapılan analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.24'te yer almaktadır.

Tablo 4.24: Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ2 (CMIN)	0 ≤ χ2 ≤ 2df	2df < χ2 ≤ 3df	*5154,540*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003
χ2/df (CMIN/DF)	≤ 3	≤ 4-5	*4,124*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	≥ ,90	,89 - ,85 veya ≥ ,80	*,810*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Meydan ve Şeşen, 2015; Susilo 2016; Tu vd., 2012; Bakker vd. 2003
CFI	≥ ,90	,80 ≤ CFI ≤ ,90	*,889*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Wang ve Wang, 2012; Dehon vd, 2005
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 < RMSEA ≤ ,08	*,059*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Wang ve Wang, 2012; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999
NFI	≥ ,90	≥ ,80	*,859*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	≤ ,05	,06 - ,08	*,068*	**Kabul Edilebilir Uyum**	Meydan ve Şeşen, 2015

Önceden belirlenen modellerin, veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum istatistikleri ile belirlenmektedir. Literatürde araştırma modellerinin uyumunu test eden birden fazla uyum istatistiği bulunmaktadır. Bu uyum istatistikleri, ileri sürülen modellerin parametreleri ile örnek verilerden elde edilen istatistiklerin uygunluğunu test etmektedirler. Eğer model verilere uyum sağlamaz ise reddedilmektedir. İleri sürülen model reddedilemiyorsa model gözlenen verilerin altında yatan nedensel yapıyı açıklama yeteneğine sahip anlamına gelmektedir. Analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine ilişkin kesinlik bulunmamaktadır. Bununla birlikte genel olarak CMIN, CMIN/DF, CFI, GFI, RMSEA, RMR vb. indeksi değerleri verilmektedir. Raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre farklılık gösterebilmektedir (Karagöz vd., 2016: 147-148). Tablo 4.24'te yer alan sonuçlar incelendiğinde yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Bu nedenle modelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygun olduğu söylenebilir.

Araştırmada çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanamadığı için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap güven aralığı olarak %95 güven düzeyinde analiz yapılmıştır. Ayrıca bu güven aralığı değerleri hesaplanırken de yeniden örnekleme sayısı olarak B (Bootstrap)=2000 örneklem ile analiz gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin anlamlılığı araştırılırken p değerinin yanı sıra (p < ,05) Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi şartı da aranmıştır. Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi hipotezlerin kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda yapısal eşitlik modeline ait sonuçlar Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. Yapısal Modele İlişkin Test Sonuçları ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri

Yapısal İlişkiler	Std. Regresyon Katsayıları	Regresyon Katsayıları	Standart Hata (S.E.)	t Değeri (C.R.)	p Değeri	Bootstrap %95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
(H_1) ANLZ_YOR<--- DEST	,905	,825	,037	22,543	***	,883	,926
(H_2) OGR_KULT<--- DEST	,641	,511	,033	15,611	***	,565	,709
(H_4) OGR_KULT<--- OZG_BEC	,221	,259	,041	6,372	***	,136	,301
(H_8) BIL_PAY<--- DEST	,357	,385	,049	7,884	***	,277	,432
(H_{11}) TES_OD<--- OZG_BEC	-,130	-,182	,040	-4,592	***	-,194	-,074
(H_{12}) BIL_PAY<--- OZG_BEC	-,125	-,198	,072	-2,759	,006	-,211	-,037
(H_{13}) YEN_DUSDEST<--- ANLZ_YOR	,849	,789	,043	18,525	***	,783	,910
(H_{14}) YON<--- ANLZ_YOR	,771	,731	,042	17,419	***	,678	,852
(H_{15}) TES_OD<--- ANLZ_YOR	,933	,978	,046	21,154	***	,893	,977
(H_{17}) YEN_DUSDEST<--- OGR_KULT	,133	,141	,029	4,890	***	,054	,212
(H_{18}) YON<--- OGR_KULT	,125	,135	,037	3,622	***	,025	,230
*** p < 0.05, ** p<0.01, *** Bootstrap 2000 örnek**							

"*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır,*" hipotezi (H_1) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda

personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan destek boyutunun örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan analiz ve yorum boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_2) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan destek boyutunun örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme kültürü boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_4) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme kültürü boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_8) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan destek boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan bilgi paylaşımı boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi*

***vardır*”**, hipotezi (H_{11}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

“*Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*”, hipotezi (H_{12}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan bilgi paylaşımı boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

“*Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*”, hipotezi (H_{13}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan analiz ve yorum boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

“*Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*”, hipotezi (H_{14}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan analiz ve yorum boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan yöneltme boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_{15}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan analiz ve yorum boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan yöneltme boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_{17}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme kültürü boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

"*Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*", hipotezi (H_{18}) p<,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçları incelendiğinde alt ve üst değerler aralığının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme kültürü boyutunun örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutu olan yöneltme üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

Yapısal modele ilişkin test sonuçları ve bootstrap güven aralığı değerleri sonrasında AMOS ile elde edilen yapısal eşitlikler ve R^2 değerleri verilmiştir. Araştırma modeline ait yapısal eşitlikler ve R^2 değerleri Tablo 4.26'da gösterilmektedir.

Tablo 4.26. Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Yapısal Eşitlik	R^2
OGR_KULT= ,641*DEST +,221*OZG_BEC	,608
ANLZ_YOR= ,905*DEST	,819
BIL_PAY= ,357*DEST -,125*OZG_BEC	,096
TES_OD= -,130*OZG_BEC +,993*ANLZ_YOR	,772
YON= ,771*ANLZ_YOR +,125*OGR_KULT	,742
YEN_DUSDEST= ,849*ANLZ_YOR +,133*OGR_KULT	,893

Yapısal eşitlikler incelendiğinde; ilk yapısal eşitlikte öğrenme kültürü (OGR_KULT) ile destek (DEST) (,641) ve özgüven ve beceri (OZG_BEC) (,221) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Destek ile özgüven ve beceri öğrenme kültürünün %60,8'ini açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

İkinci yapısal eşitlik incelendiğinde; analiz ve yorum (ANLZ_YOR) ile destek (DEST) (,905) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Destek algısının analiz ve yorumun %81,9'unu açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Üçüncü yapısal eşitlik incelendiğinde; bilgi paylaşımı (BIL_PAY) ile destek (DEST) (,357) arasında aynı yönlü bir ilişki, özgüven ve beceri (OZG_BEC) (-,125) ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Destek ile özgüven ve beceri bilgi paylaşımının %9,6'sını açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Dördüncü yapısal eşitlik incelendiğinde; teşvik ve ödüllendirme (TES_OD) ile özgüven ve beceri (OZG_BEC) (-,130) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, analiz ve yorum (ANLZ_YOR) (,993) ile arasında ise aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Özgüven ve beceri ile analiz ve yorumun teşvik ve ödüllendirmenin %77,2'sini açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Beşinci yapısal eşitlik incelendiğinde; yöneltme (YON) ile analiz ve yorum (ANLZ_YOR) (,771) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu, öğrenme kültürü (OGR_KULT) (,125) ile de arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz ve yorum ile öğrenme kültürü yöneltmenin %74,2'sini açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Altıncı ve son yapısal eşitlik incelendiğinde; yenilik düşüncesi ve destek (YEN_DUSDES) ile analiz ve yorum (ANLZ_YOR) (,849) ve öğrenme kültürü (OGR_KULT) (,133) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz ve yorum ile öğrenme kültürü yenilik düşüncesi ve desteğin %89,3'ünü açıkladığı ,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler direkt ya da dolaylı olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleşmektedir. Direkt ve dolaylı ilişkilerin toplamı ise toplam etkiyi göstermektedir. Bu bağlamda bağımsız gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler üzerindeki standardize edilmiş dolaylı etkiler Tablo 4.27'de verilmiştir.

Tablo 4.27. Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Dolaylı Etkileri

	OZG_BEC	**DEST**
OGR_KULT	,000	,000
ANLZ_YOR	,000	,000
BIL_PAY	,000	,000
TES_OD	,000	,844
YON	,028	,778
YEN_DUSDEST	,029	,854

Tablo 4.27'de de görüldüğü gibi personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek boyutunun örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan teşvik ve ödüllendirme, yöneltme ile yenilik düşüncesi ve destek boyutları üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmektedir. Bunun yanında personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan yöneltme ile yenilik düşüncesi ve destek boyutları üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmektedir. Tablo 4.28'de ise bağımsız gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler üzerindeki standardize edilmiş toplam etkiler verilmiştir.

Tablo 4.28. Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri

	OZG_BEC	DEST
OGR_KULT	,221	,641
ANLZ_YOR	,000	,905
BIL_PAY	-,125	,357
TES_OD	-,130	,844
YON	,028	,778
YEN_DUSDEST	,029	,854

Tablo 4.29'da ise bağımlı gizil değişkenlerin bağımlı gizil değişkenler üzerindeki toplam etkileri verilmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından biri olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan yöneltme ile yenilik düşüncesi ve destek üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından biri olan analiz ve yorum boyutunun örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan teşvik ve ödüllendirme, yöneltme ve yenilik düşüncesi ve destek üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.29. Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri

	OGR_KULT	ANLZ_YOR	BIL_PAY	TES_OD	YON	YEN_DUSDEST
OGR_KULT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ANLZ_YOR	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BIL_PAY	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TES_OD	,000	,933	,000	,000	,000	,000
YON	,125	,771	,000	,000	,000	,000
YEN_DUSDEST	,133	,849	,000	,000	,000	,000

Araştırma modeline ait hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30. Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Hipotez	Hipotez Sonucu
$H_{1:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{2:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{3:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{4:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{5:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{6:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{7:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{8:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{9:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{10:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{11:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{12:}$ Personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{13:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{14:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{15:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{16:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
$H_{17:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
$H_{18:}$ Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**

H_{19}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H_{20}: Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanmadı

Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek boyutunun örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan analiz ve yorum ile öğrenme kültürü üzerinde ve örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirmenin diğer bir alt boyutu olan özgüven ve beceri boyutunun ise örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü üzerinde ve örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan teşvik ve ödüllendirme ile bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum boyutunun örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan yenilik düşüncesi ve destek, yöneltme ile teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan öğrenme kültürü boyutunun örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan yenilik düşüncesi ve destek ile yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanmıştır.

4.11.Ölçeklere İlişkin İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık ölçekleri alt boyutlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiştir. Analizde öncelikle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadıkları sonrasında ise homojenlik varsayımları incelenmiştir. Bu doğrultuda ölçeklerde yer alan alt boyutların normal dağılıma uygun olup olmadıklarını test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. One-Sample Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına ait veriler Tablo 4.31'de gösterilmiştir.

Tablo 4.31: Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Ölçekler	Ölçek Alt Boyutları	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (p)
Personel Güçlendirme	Destek	2,976	,000
	Özgüven ve Beceri	3,079	,000
Örgütsel Öğrenme	Analiz ve Yorum	2,468	,000
	Öğrenme Kültürü	4,237	,000
Örgütsel Yaratıcılık	Yenilik Düşüncesi ve Destek	2,805	,000
	Yöneltme	3,493	,000
	Teşvik ve Ödüllendirme	3,252	,000
	Bilgi Paylaşımı	2,678	,000

Tablo 4.31'de de görüldüğü gibi p<,05 bulunmuştur. Bu nedenle ölçeklere ilişkin bütün alt boyutlar normal dağılım göstermemektedir. Homojenlik varsayımına bakıldığında ise gruplararası varyansın eşit olmadığı görülmektedir. Normallik ya da homojenlik varsayımlarından birinin sağlanmaması durumunda parametrik olmayan testler (non-parametrik testler) uygulanmaktadır.

Parametrik olmayan testler; örneğin seçildiği anakütlenin dağılma türünü gözönünde bulundurmadan, diğer bir deyişle, anakütlenin sahip olduğu dağılımın normal dağılım olduğu varsayımına bağlı olmadan, yalnız örneklerin bağımsız ve tesadüfi olarak seçildiğini varsayan testlerdir. Parametrik olan hipotez testlerinde iki bağımsız örneğin aynı anakütleden gelip gelmediğini test etmek için t testi kullanılır. Parametrik hipotez testlerinde gerekli olan varsayımların yerine getirilemediği durumlarda t testi yerine Mann-Whitney U testi kullanılır. Mann-Whitney U testiyle t testinde olduğu gibi iki bağımsız örneğin aynı anakütlelerden alınıp alınmadığı test edilmektedir. Kruskal-Wallis H Testi ise iki veya daha çok örneğin seçildikleri anakütlelerin olasılık dağılımlarının benzerliğini test eden parametrik olmayan bir testtir. F testinin kullanıldığı varyans analizinde gerekli olan varsayımlar yerine getirilemediği durumlarda Kruskal-Wallis H Testi uygulanmaktadır (Turanlı ve Güriş, 2005: 720-739).

Çalışmada aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların tespiti için kullanılan Mann-Whitney U testi ile, sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlayan ve gruplararası tek yönlü varyans

analizinin (One-way ANOVA) non-parametrik alternatifi olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır (Kalaycı, 2010). Farklılıkların testi her ölçeğin alt boyutları için yapılararak tablolar yardımıyla gösterilmiştir.

4.11.1.Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması (p<,05) sebebiyle; cinsiyet, medeni durum, eşin iş durumu ve sektör türü bağımsız değişkenlerinin personel güçlendirme alt boyutlarına etkisi Mann-Whitney U testi ile ölçülmüştür. Mann-Whitney U testi sonucunda; medeni durum ile "destek" ve "özgüven ve beceri" boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Mann-Whitney U testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.32'de gösterilmiştir.

Tablo 4.32: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Destek	**Cinsiyet Sıra Ortalaması**		-6,163	,000	İşgörenlerin cinsiyetleri ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla yönetimden daha fazla destek aldıklarını düşündükleri görülmektedir.
	Kadın	Erkek			
	533,21	416,59			
Özgüven ve Beceri	**Cinsiyet Sıra Ortalaması**		-7,384	,000	İşgörenlerin cinsiyetleri ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Kadın	Erkek			
	549,19	409,76			
Destek	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-4,362	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	283,01	225,75			
Özgüven ve Beceri	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-5,549	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	290,03	217,31			

Destek	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-13,502	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	558,78	323,91			
Özgüven ve Beceri	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-14,782	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	568,72	312,08			

Tablo 4.32'de yer alan personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına bakıldığında; cinsiyet ile "destek" ve "özgüven ve beceri" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş olup kadınların erkeklere oranla yönetimden daha fazla destek aldıklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel destek işgörenlerin çalışmalarının örgüt tarafından takip edilmesi, fikirlerinin önemsenmesi ve çalışanlara işle ilgili ya da iş dışındaki konularda yardımcı olunmasını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle elde edilen bulguya göre kadınların erkeklere göre örgütsel desteği daha fazla algılamakta oldukları ve kendilerini daha güvende hissettikleri söylenebilir. Ayrıca araştırmada erkek egemen olan imalat sektörüne oranla hizmet sektöründe verilen kurum içi eğitimler, motivasyon, ödül gibi konuların daha ön planda olduğu düşüncesinde olan hizmet sektörü işgörenleri örgüt desteği anlamında daha olumlu düşüncelere sahiptir. Bu nedenle hizmet sektöründe kadın işgören sayısının daha fazla olması kadın işgörenlerin neden daha çok destek algısının olduğunu destekler niteliktedir. Bunların yanında kadın ve erkek değerlerinin birbirlerinden farklı olması da iş hayatındaki perspektifi etkileyebilir. Örneğin stresle başa çıkmak, sorunları çözmek, iletişim kurmak cinsiyetler açısından farklılık gösterebilir. Buradan hareketle, yönetimin vermiş olduğu destekte cinsiyet açısından değerlendirildiğinde işgörenler tarafından farklı algılanabilir.

Kadınların erkeklere oranla daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içinde verilen eğitimler ve işgörenin desteklenmesi işgörenin özgüvenini arttırmaktadır. Ayrıca özgüven ve beceri arttırma yani geliştirme yöneticinin işgörenle olan ilişkileri ile bağlantılıdır. Elde edilen bulgulara göre; kadınların çalıştıkları sektörün hizmet sektörü olması ve bu nedenle çalıştıkları örgüt içinde çeşitli eğitim imkanlarının sunulması ve işgörenlerin desteklenmesi algısının da yüksek olması nedeniyle erkeklere oranla daha fazla özgüven ve beceriye sahip oldukları söylenebilir. Böylece işgörenlere verilen eğitim ve desteğin özgüven ve beceriyi arttırdığı söylenebilir.

İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile "destek" ve "özgüven ve beceri" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş olup eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu ve daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulguya göre; özgüven ve beceri sahibi olmanın örgütsel desteğin algılanması ile ilişkili olduğundan hareketle, eşi çalışan işgörenlerin gerek maddi gerekse manevi olarak algıladığı destek yüksek olduğu için kendilerine daha çok güvendikleri ve güvende hissettikleri söylenebilir.

İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile "destek" ve "özgüven ve beceri" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş olup hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu ve daha fazla özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin hizmet sektöründe yer alan bankacılık hizmetleri alt sektörü ile imalat sektöründe yer alan otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerine ait örgütlerin yönetim anlayışlarında ve çalışma politikalarında yer alan farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Örgütlerin işgörenleri güçlendirmek için verdiği eğitimler, geliştirme faaliyetleri, aşıladıkları güven gibi temel unsurların örgütten örgüte değişiklik gösterdiği ifade edilebilir.

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması ($p<,05$) sebebiyle; işgörenlerin yaş, eğitim durumu, mevcut örgütteki çalışma süresi, çocuk sayısı, kaç yıllık evli olduğu, gelir, yetişme çağında bulunulan yer, kardeş sayısı, anne ve baba eğitim

durumu ve çalışılan alt sektör bağımsız değişkenlerinin personel güçlendirme alt boyutlarına etkisi Kruskal-Wallis ile ölçülmüştür. Kruskal Wallis testi sonucunda; işgörenlerin yaşı, çocuk sayısı ve kaç yıllık evli olduğu ile "destek" ve "özgüven ve beceri" boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kruskal Wallis testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.33'te gösterilmiştir.

Tablo 4.33: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	$\chi 2$	Sig.	Açıklama
Destek	**Öğrenim Düzeyi**		166,754	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyi ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	İlkokul	310,66			
	Ortaokul	284,30			
	Lise	470,38			
	Mesleki/Teknik Lise	322,41			
	Önlisans	508,57			
	Lisans	558,30			
	Yüksek Lisans	548,94			
Özgüven ve Beceri	**Öğrenim Düzeyi**		193,497	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyi ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	İlkokul	321,99			
	Ortaokul	279,33			
	Lise	460,06			
	Mesleki/Teknik Lise	306,98			
	Önlisans	507,96			
	Lisans	569,08			
	Yüksek Lisans	560,93			
Destek	**Çalışma Yılı**		21,672	,001	İşgörenlerin çalışma yılı ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	436,75			
	6-10 yıl arası	438,20			
	11-15 yıl arası	479,34			
	16-20 yıl arası	593,75			
	21-25 yıl arası	588,36			
	26 yıl ve üzeri	383,13			
Özgüven ve Beceri	**Çalışma Yılı**		25,885	,000	İşgörenlerin çalışma yılı ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	441,03			
	6-10 yıl arası	427,54			
	11-15 yıl arası	483,99			
	16-20 yıl arası	589,04			
	21-25 yıl arası	645,57			
	26 yıl ve üzeri	401,13			
Destek	**Aylık Aile Geliri**		118,191	,000	İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	331,26			
	1001TL-2000TL	363,10			
	2001TL-3000TL	492,71			
	3001TL-4000TL	589,80			
	4001TL-5000TL	552,56			
	5001TL ve üzeri	583,27			
	Aylık Aile Geliri		113,559	,000	İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile özgüven ve beceri değişkeni
	600TL-1000TL	333,20			
	1001TL-2000TL	365,12			

Özgüven ve Beceri	2001TL-3000TL	493,49			arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	3001TL-4000TL	590,89			
	4001TL-5000TL	536,98			
	5001TL ve üzeri	580,88			
Destek	**Yetişme Yeri**		69,309	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Köy	394,80			
	Belde/Bucak	354,44			
	İlçe	434,98			
	İl	499,01			
	Büyükşehir	596,05			
Özgüven ve Beceri	**Yetişme Yeri**		75,678	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Köy	403,70			
	Belde/Bucak	338,26			
	İlçe	437,88			
	İl	502,93			
	Büyükşehir	594,39			
Destek	**Kardeş Sayısı**		20,921	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	1 Kardeş	579,74			
	2 Kardeş	467,84			
	3 Kardeş	410,13			
	4 ve üstü	466,80			
Özgüven ve Beceri	**Kardeş Sayısı**		24,029	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	1 Kardeş	623,57			
	2 Kardeş	461,02			
	3 Kardeş	421,08			
	4 ve üstü	446,84			
Destek	**Baba Eğitim Durumu**		52,380	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	442,43			
	İlk-Orta	411,68			
	Lise	548,10			
	Üniversite	565,98			
Özgüven ve Beceri	**Baba Eğitim Durumu**		57,812	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	461,82			
	İlk-Orta	409,08			
	Lise	553,01			
	Üniversite	568,52			
Destek	**Anne Eğitim Durumu**		42,506	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	347,41			
	İlk-Orta	435,94			
	Lise	544,79			
	Üniversite	553,56			
Özgüven ve Beceri	**Anne Eğitim Durumu**		40,130	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	341,97			
	İlk-Orta	439,78			
	Lise	525,57			
	Üniversite	596,37			
Destek	**Alt Sektörler**		206,035	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile yönetim desteği algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	565,18			
	Bankacılık - (Özel)	553,08			
	Otomotiv	385,71			
	Makine	261,50			
Özgüven ve Beceri	**Alt Sektörler**		235,905	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile özgüven ve beceri değişkeni arasında istatistiksel
	Bankacılık - (Kamu)	555,79			
	Bankacılık - (Özel)	580,25			
	Otomotiv	363,50			

	Makine	260,17			açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 4.33'te yer Kruskal Wallis test sonuçlarında anlamlı farklılık bulunan personel güçlendirme alt boyutları için farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını saptamak amacıyla gruplararası Mann-Whitney U testi karşılaştırılmaları yapılmıştır. Bu bağlamda Tablo 4.34'da gruplararası farklılıkları saptamak amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.34: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**Z**	**Sig.**	**Açıklama**
	Öğrenim Düzeyi			
Destek	İlkokul-Lise	-2,432	,015	İlkokul, ortaokul, lise, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az yönetim desteği algısına sahip oldukları söylenebilir.
	İlkokul-Önlisans	-4,164	,000	
	İlkokul-Lisans	-5,677	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-4,278	,000	
	Ortaokul-Lise	-3,751	,000	
	Ortaokul-Önlisans	-6,495	,000	
	Ortaokul-Lisans	-8,578	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,259	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-3,086	,002	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-6,934	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-10,364	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,241	,000	
Özgüven ve Beceri	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, lise, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az özgüvene ve beceriye sahip oldukları söylenebilir.
	İlkokul-Lise	-2,266	,023	
	İlkokul-Önlisans	-3,917	,000	
	İlkokul-Lisans	-5,613	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-4,052	,000	
	Ortaokul-Lise	-3,645	,000	
	Ortaokul-Önlisans	-6,496	,000	
	Ortaokul-Lisans	-9,285	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,460	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-3,458	,001	
	Lise-Lisans	-2,532	,011	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-7,401	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-11,554	,000	
	Mesleki Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,715	,000	
	Önlisans-Lisans	-2,219	,026	
Destek	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl arası çalışan
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-4,045	,000	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,189	,029	

	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-3,812	,000	işgörenlere göre daha az yönetim desteği algısına sahip oldukları söylenebilir.
	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,195	,028	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,012	,044	
Özgüven ve Beceri	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl gibi daha uzun çalışan işgörenlere oranla daha az özgüvene ve beceriye sahip oldukları söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-3,866	,000	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,997	,003	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-3,891	,000	
	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,959	,003	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,001	,045	
Destek	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla yönetim desteği algısına sahip oldukları söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-3,343	,001	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-4,646	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-3,914	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-4,449	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-5,944	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-7,795	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-5,652	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-6,827	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-3,222	,001	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,618	,009	
Özgüven ve Beceri	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla özgüven ve beceriye sahip oldukları söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-3,501	,000	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-4,939	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-3,836	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-4,678	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-5,937	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-7,666	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-5,066	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-6,658	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-3,336	,001	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,603	,009	
Destek	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin destek algısı köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Köy-İl	-3,225	,001	
	Köy- Büyükşehir	-5,523	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-3,315	,001	
	Belde/Bucak-İl	-5,029	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-7,251	,000	
	İlçe-İl	-2,785	,005	
	İlçe- Büyükşehir	-5,931	,000	

	İl-Büyükşehir	-3,184	,001	
Özgüven ve Beceri	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin özgüven ve becerileri köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Köy-Belde/Bucak	-2,236	,025	
	Köy-İl	-3,139	,002	
	Köy- Büyükşehir	-5,586	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-4,002	,000	
	Belde/Bucak-İl	-5,600	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-7,870	,000	
	İlçe-İl	-2,835	,005	
	İlçe- Büyükşehir	-5,651	,000	
	İl-Büyükşehir	-2,885	,004	
Destek	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin destek algısı 3 ve 4 kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-2,807	,005	
	1 ile 3 Kardeş	-3,940	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-2,362	,018	
	2 ile 3 Kardeş	-2,994	,003	
	3 ile 4 Kardeş ve üzeri	-2,170	,030	
Özgüven ve Beceri	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin özgüven ve becerisi 3 ve 4 kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-4,069	,000	
	1 ile 3 Kardeş	-4,607	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-3,933	,000	
	2 ile 3 Kardeş	-2,077	,038	
Destek	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin destek algısı baba eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil-Lise	-2,258	,024	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,455	,014	
	İlk/Orta-Lise	-6,258	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-4,419	,000	
Özgüven ve Beceri	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin özgüven ve becerileri baba eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-1,910	,056	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,082	,037	
	İlk/Orta-Lise	-6,665	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-4,507	,000	
Destek	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin destek algısı anne eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,948	,003	
	Okuryazar Değil-Lise	-5,866	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-3,787	,000	
	İlk/Orta-Lise	-4,776	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-2,434	,015	
Özgüven ve Beceri	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin özgüven ve becerileri anne eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-3,320	,001	
	Okuryazar Değil-Lise	-5,461	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-4,148	,000	
	İlk/Orta-Lise	-3,804	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-3,261	,001	
Destek	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin destek algısının makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla olduğu
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-7,598	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-11,895	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-7,215	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-11,530	,000	
	Makine-Otomotiv	-5,651	,000	

				söylenebilir.
Özgüven ve Beceri	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin özgüven ve becerilerinin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-8,164	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-11,401	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-9,426	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-12,714	,000	
	Makine-Otomotiv	-5,067	,000	

İşgörenlerin öğrenim düzeyi ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşgörenlerin öğrenim düzeyi kişilerin iş ortamında özgüven ve becerilerini artıran bir durum olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla öğrenim düzeyi farklı olan işgörenlerin örgütsel destek algılarının ve özgüven ve becerilerinin aynı seviyede olmadığı söylenebilir.

İşgörenlerin çalışma yılı ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durum işgörenlerin aynı örgütte uzun süre çalışmış olmalarından ve örgüte olan bağlılıklarından kaynaklanabilir. İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Elde edilen bulguya göre; geliri yüksek kişilerin özgüvenlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Gelir arttıkça kişilerin refahının ve yaşam kalitesinin artması bireylerin olayları değerlendirmesini ve algısı değiştirebilir.

İşgörenlerin yetişme yeri ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bunun nedeni ise il ya da büyükşehir gibi büyük yerleşim yerlerinde yetişen kişilerin daha fazla olanaklara sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. İşgörenlerin kardeş sayısı ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tek çocuk olarak büyüyen kişilerin destek algısı kalabalık ailede yetişen kişilere göre farklılık gösterebilir. Tek çocuk ya da az çocuklu ailelerde anne babanın çocuğu ile daha çok ilgilenebildiği söylenebilir. Bu nedenle çekirdek ailede yetişen çocuğun özgüven ve becerisi ile destek algısı, kalabalık ailede yetişen çocuklara oranla farklılık gösterebilir.

İşgörenlerin anne ve baba eğitim durumları ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aile eğitim

düzeyi yüksek olan işgörenlerin destek algısının ve özgüven ve becerisinin eğitim seviyesi düşük olanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle ailenin eğitim düzeyi bireyin özgüven becerisini ayrıca destek algısını etkilediği söylenebilir. İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile yönetim desteği algısı ve özgüven ve beceri değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bunun nedeni bankacılık hizmetlerinde personel güçlendirme çalışmalarının imalat sektöründe yer alan otomotiv ve makine imalatı sektörlerine göre daha etkili bir biçimde yürütülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca örgüt yapısı ve benimsediği toplam kalite anlayışı da bu farklılıklara neden olabilmektedir.

4.11.2.Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması sebebiyle; cinsiyet, medeni durum, eşin iş durumu ve sektör türü bağımsız değişkenlerinin örgütsel öğrenme alt boyutlarına etkisi Mann-Whitney U testi ile ölçülmüştür. Mann-Whitney U testi sonucunda; medeni durum ile "analiz ve yorum" ve "öğrenme kültürü" boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca eşin iş durumunun öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Mann-Whitney U testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.35'te gösterilmiştir.

Tablo 4.35: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<table>
<tr><th>Bağımlı Değişken</th><th colspan="2">Bağımsız Değişken</th><th>Z</th><th>Sig.</th><th>Açıklama</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Analiz ve Yorum</td><td colspan="2">Cinsiyet
Sıra Ortalaması</td><td rowspan="3">-8,117</td><td rowspan="3">,000</td><td rowspan="3">İşgörenlerin cinsiyetleri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınlar erkeklere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri görülmektedir.</td></tr>
<tr><td>Kadın</td><td>Erkek</td></tr>
<tr><td>559,14</td><td>405,52</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Öğrenme Kültürü</td><td colspan="2">Cinsiyet
Sıra Ortalaması</td><td rowspan="3">-3,753</td><td rowspan="3">,000</td><td rowspan="3">İşgörenlerin cinsiyetleri ile öğrenme kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir.</td></tr>
<tr><td>Kadın</td><td>Erkek</td></tr>
<tr><td>501,01</td><td>430,35</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Eşin İş Durumu
Sıra Ortalaması</td><td></td><td></td><td>İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile bilginin analiz edilmesi ve</td></tr>
</table>

Analiz ve Yorum	Çalışıyor	Çalışmıyor	-5,264	,000	yorumlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri görülmektedir.
	288,40	219,26			
Analiz ve Yorum	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-16,134	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	579,73	298,99			
Öğrenme Kültürü	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-8,512	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile öğrenme kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	518,80	371,46			

Tablo 4.35'te yer alan örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına bakıldığında; cinsiyet ile "bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması" ve "öğrenme kültürü" arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olup kadınların erkeklere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edip yorumlandığını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların erkeklere oranla örgütlerinde daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bilgilerin örgüt içinde paylaşılması ve paylaşılma neticesinde anlam kazanıp kavramsal bilgiye dönüşerek dışsallaşması bilginin yorumlanmasını ifade etmektedir. Yorumlama bilginin bireysel olmaktan çıkıp grup düzeyinde paylaşımını sağlamaktadır. Bu nedenle bu örgütlerde bireysel öğrenmeden çok grup seviyesinde örgütsel bir öğrenme gerçekleştiği söylenebilir. Bu da ancak öğrenme kültürü olan öğrenmeyi kendilerine misyon edinmiş işgörenler ve örgütler ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda kadın işgörenlerin çalıştıkları sektörde bilgilerin bireysel olarak değil grup seviyesinde paylaşıldığı yani öğrenme kültürünün varolduğu bir ortamın varlığından söz edilebilir.

İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile "bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması" arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olup eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla örgütteki bilgilerin daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni eşi çalışan işgörenlerin genellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenlerden oluşması ve hizmet sektöründe çalışan kadın işgörenlerinde bilgilerin bireysel olarak değil grup seviyesinde paylaşıldığını yani çalıştıkları örgütlerinde bir öğrenme ortamının olduğunu ifade etmektedirler.

İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması" ve "öğrenme kültürü" arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olup hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle hizmet sektöründe yer alan örgütlerde; bilgilerin paylaşıldığı, işgörenlere geri bildirim yapıldığı, düzenli ve sürekli olarak eğitim verildiği, yeni bilgilerin elde edilmesi ve uygulamalar yapılması için bireysel öğrenmenin bilinçli unsularını ortaya çıkararak grup düzeyinde paylaşıldığını yani örgüt içinde bilginin doğru bir biçimde analiz edildiği ve yorumlandığı söylenebilir. Ayrıca hizmet sektöründe yer alan bu örgütler kendine özgü öğrenme kültürüne sahip olup bu öğrenme kültürünün benimsenmesi ve uygulanması neticesinde örgütte orijinal ve özgün fikirler üretebilirler.

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması ($p<,05$) sebebiyle; işgörenlerin yaş, eğitim durumu, mevcut örgütteki çalışma süresi, çocuk sayısı, kaç yıllık evli olduğu, gelir, yetişme çağında bulunulan yer, kardeş sayısı, anne ve baba eğitim durumu ve çalışılan alt sektör bağımsız değişkenlerinin örgütsel öğrenme alt boyutlarına etkisi Kruskal-Wallis ile ölçülmüştür. Kruskal Wallis testi sonucunda; işgörenlerin yaşı, çocuk sayısı ve kaç yıllık evli olduğu ile "bilgiyi analiz etmeleri ve yorumlamaları" ve "öğrenme kültürü" boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kruskal Wallis testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.36'da gösterilmiştir.

Tablo 4.36: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ2	Sig.	Açıklama
Analiz ve Yorum	**Öğrenim Düzeyi**		230,759	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	311,10			
	Ortaokul	267,70			
	Lise	460,27			
	Mesleki/Teknik Lise	292,99			
	Önlisans	503,73			
	Lisans	585,59			
	Yüksek Lisans	562,19			
Öğrenme Kültürü	**Öğrenim Düzeyi**		57,931	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyi ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	409,87			
	Ortaokul	374,79			
	Lise	438,56			
	Mesleki/Teknik Lise	363,33			
	Önlisans	506,65			
	Lisans	511,63			
	Yüksek Lisans	442,84			
Analiz ve Yorum	**Çalışma Yılı**		22,885	,000	İşgörenlerin çalışma yılı ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	444,48			
	6-10 yıl arası	425,06			
	11-15 yıl arası	475,88			
	16-20 yıl arası	583,06			
	21-25 yıl arası	630,64			
	26 yıl ve üzeri	460,50			
Öğrenme Kültürü	**Çalışma Yılı**		19,049	,002	İşgörenlerin çalışma yılı ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	433,24			
	6-10 yıl arası	447,40			
	11-15 yıl arası	471,70			
	16-20 yıl arası	557,82			
	21-25 yıl arası	594,61			
	26 yıl ve üzeri	703,25			
Analiz ve Yorum	**Aylık Aile Geliri**		123,045	,000	İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	324,34			
	1001TL-2000TL	361,03			
	2001TL-3000TL	500,85			
	3001TL-4000TL	591,28			
	4001TL-5000TL	527,05			
	5001TL ve üzeri	592,97			
Öğrenme Kültürü	**Aylık Aile Geliri**		47,424	,000	İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	380,60			
	1001TL-2000TL	395,82			
	2001TL-3000TL	492,26			
	3001TL-4000TL	559,64			
	4001TL-5000TL	477,92			
	5001TL ve üzeri	492,23			
Analiz ve Yorum	**Yetişme Yeri**		69,071	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Köy	414,60			
	Belde/Bucak	353,75			
	İlçe	426,53			
	İl	506,59			
	Büyükşehir	592,43			

Öğrenme Kültürü	**Yetişme Yeri**		25,093	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Köy	409,04			
	Belde/Bucak	402,26			
	İlçe	442,44			
	İl	471,13			
	Büyükşehir	545,98			
Analiz ve Yorum	**Kardeş Sayısı**		28,556	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 Kardeş	633,43			
	2 Kardeş	463,44			
	3 Kardeş	414,54			
	4 ve üstü	452,58			
Öğrenme Kültürü	**Kardeş Sayısı**		22,988	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 Kardeş	619,22			
	2 Kardeş	458,97			
	3 Kardeş	421,08			
	4 ve üstü	453,06			
Analiz ve Yorum	**Baba Eğitim Durumu**		58,670	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	457,48			
	İlk-Orta	409,06			
	Lise	548,63			
	Üniversite	584,27			
Öğrenme Kültürü	**Baba Eğitim Durumu**		10,391	,016	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	512,29			
	İlk-Orta	433,23			
	Lise	493,14			
	Üniversite	482,51			
Analiz ve Yorum	**Anne Eğitim Durumu**		44,440	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	352,62			
	İlk-Orta	434,43			
	Lise	538,56			
	Üniversite	602,42			
Öğrenme Kültürü	**Anne Eğitim Durumu**		16,208	,001	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	373,39			
	İlk-Orta	448,14			
	Lise	485,28			
	Üniversite	558,13			
Analiz ve Yorum	**Alt Sektörler**		275,610	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	575,29			
	Bankacılık - (Özel)	583,69			
	Otomotiv	348,74			
	Makine	248,76			
Öğrenme Kültürü	**Alt Sektörler**		85,616	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile öğrenme kültürleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	516,51			
	Bankacılık - (Özel)	520,84			
	Otomotiv	417,45			
	Makine	325,01			

Tablo 36'da yer Kruskal Wallis test sonuçlarında anlamlı farklılık bulunan örgütsel öğrenme alt boyutları için farklılığın hangi grup ya da gruplardan

kaynaklandığını saptamak amacıyla gruplararası Mann-Whitney U testi karşılaştırılmaları yapılmıştır. Bu bağlamda Tablo 4.37'de gruplararası farklılıkları saptamak amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.37: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken / Öğrenim Düzeyi	Z	Sig.	Açıklama
Analiz ve Yorum	İlkokul-Lise	-2,630	,009	İlkokul, ortaokul, lise, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre bilginin analiz edilip yorumlandığını daha az düşündükleri söylenebilir.
	İlkokul-Önlisans	-4063	,000	
	İlkokul-Lisans	-6,095	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-4,070	,000	
	Ortaokul-Lise	-4,107	,000	
	Ortaokul-Önlisans	-6,925	,000	
	Ortaokul-Lisans	-10,056	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,744	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-3,979	,000	
	Lise-Lisans	-3,081	,002	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-7,848	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-12,716	,000	
	Mesleki Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,975	,000	
	Önlisans-Lisans	-3,248	,001	
Öğrenme Kültürü	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az öğrenme kültürüne sahip oldukları söylenebilir.
	İlkokul-Önlisans	-1,999	,046	
	İlkokul-Lisans	-2,276	,023	
	Ortaokul-Önlisans	-3,873	,000	
	Ortaokul-Lisans	-4,555	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-5,286	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-6,488	,000	
Analiz ve Yorum	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl arası çalışan işgörenlere göre bilginin analiz edilip yorumlandığını daha az düşündükleri söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-3,627	,000	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,732	,006	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-3,792	,000	
	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,811	,005	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-1,991	,047	
Öğrenme Kültürü	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha uzun çalışan işgörenlere oranla daha az öğrenme kültürüne sahip oldukları söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-3,129	,002	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,275	,023	
	0-5 yıl ile 26 yıl ve üzeri	-2,058	,040	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-2,793	,005	
	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,110	,035	
	6-10 yıl ile 26 yıl ve üzeri	-1,970	,049	
Analiz ve Yorum	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-3,747	,000	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-5,082	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-	-3,909	,000	

	5000TL			1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-5,088	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-6,466	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-7,726	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-4,889	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-7,229	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-3,132	,002	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,710	,007	
Öğrenme Kültürü	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla öğrenme kültürüne sahip oldukları söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-2,479	,013	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-3,613	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,254	,024	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-4,443	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-5,543	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-2,337	,019	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-3,132	,002	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-2,375	,018	
	3001TL-4000TL ile 4001TL-5000TL	-2,015	,044	
	3001TL-4000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,003	,045	
Analiz ve Yorum	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin bilginin analiz edildiğini ve yorumlandığını köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	Köy-Belde/Bucak	-2,046	,041	
	Köy-İl	-2,921	,003	
	Köy- Büyükşehir	-5,183	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-2,999	,003	
	Belde/Bucak-İl	-5,121	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-7,286	,000	
	İlçe-İl	-3,498	,000	
	İlçe- Büyükşehir	-5,982	,000	
	İl-Büyükşehir	-2,712	,007	
Öğrenme Kültürü	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin öğrenme kültürlerinin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Köy- Büyükşehir	-3,731	,000	
	Belde/Bucak-İl	-2,398	,016	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-4,419	,000	
	İlçe- Büyükşehir	-3,867	,000	
	İl-Büyükşehir	-2,363	,018	
Analiz ve Yorum	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin, 3 ve 4 kardeş olan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-4,268	,000	
	1 ile 3 Kardeş	-4,931	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-4,053	,000	
	2 ile 3 Kardeş	,011	,011	
Öğrenme Kültürü	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin öğrenme kültürünün 3 ve 4
	1 ile 2 Kardeş	-3,814	,000	

	1 ile 3 Kardeş	-4,771	,000	kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu söylenebilir.
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-3,668	,000	
Analiz ve Yorum	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin baba eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil-Lise	-2,032	,042	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,322	,020	
	İlk/Orta-Lise	-6,443	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-4,507	,000	
Öğrenme Kültürü	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise olan işgörenlerin öğrenme kültürü baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	İlk/Orta-Lise	-2,793	,005	
Analiz ve Yorum	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin anne eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,826	,005	
	Okuryazar Değil-Lise	-5,327	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-4,129	,000	
	İlk/Orta-Lise	-4,643	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-3,477	,001	
Öğrenme Kültürü	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin öğrenme kültürü anne eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,537	,011	
	Okuryazar Değil-Lise	-3,323	,001	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-3,199	,001	
	İlk-Orta- Üniversite	-2,299	,022	
Analiz ve Yorum	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-9,995	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-12,498	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-10,280	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-12,833	,000	
	Makine-Otomotiv	-5,605	,000	
Öğrenme Kültürü	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin öğrenme kültürleri makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-4,118	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-7,594	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-4,353	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-7,996	,000	
	Makine-Otomotiv	-3,823	,000	

İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğrenim düzeyi ve öğrenme kültürü örgütsel öğrenmenin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenlerin bilginin yorumlandığını ve öğrenmenin bireysel düzeyde değil grup seviyesinde gerçekleştiğini düşündükleri

söylenebilir. Ayrıca öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgüte sağladığı katkının farkında olduğu, işle ilgili konularda örgüt içinde kime danışması gerektiğini bildiği yani öğrenme kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

İşgörenlerin çalışma yılı ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mevcut işyerinde uzun yıllardır çalışan işgörenler mevcut işyerinde daha az süredir çalışan işgörenlere göre örgütte öğrenmenin grup seviyesinde olduğunu düşünmektedirler. Uzun süre aynı örgütte çalışan işgörenlerin öğrenme kültürlerinin daha çok olması, örneğin örgüte sağladığı katkının farkında olması, işle ilgili konularda örgüt içinde kime danışması gerektiğini bilmesi, deneyim ve tecrübe ile de ilişkilendirilebilir. Ancak kısa süredir çalışan işgörenlerin daha genç ve dinamik oldukları düşünülürse bu işgörenlerin öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin aylık aile gelirleri ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşgörenlerin gelir seviyesi ne kadar artarsa refahları da o kadar artar bu durumda olumlu duygulara sahip olan bir birey stresten uzak olabilir ve kolay öğrenebilir. Böylece birey olarak öğrenme bilgilerin paylaşılması sonucu anlam kazanması ile birlikte kavramsal bilgiye dönüşerek örgüte yansıyabilir.

İşgörenlerin yetişme yeri ve kardeş sayısı ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Büyük yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlerin özellikle az kardeş sayısına sahip oldukları görülmektedir. İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin diğer yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere göre işyerinde daha çok analiz ve yorum yapabilme kapasitesine sahip oldukları söylenebilir. İl ve büyükşehirde yetişmenin kişilere analiz ve yorumlama konusunda fark yarattığı ifade edilebilir.

İşgörenlerin anne ve baba eğitim durumu ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitimin ailede başladığı düşünülürse annenin ve babanın eğitim düzeyinin bireyin şekillenmesinde büyük önem arz ettiği söylenebilir. İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması ve öğrenme kültürleri arasında

anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun nedeni her örgütün kendine ait öğrenme tarzının olması, örgütün yapısı, değişen teknoloji, örgütün geçmişte yaşadığı sıkıntılar olarak şeklinde sıralanabilir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için en önemli kıstaslardan bir tanesi öğrenmeyi öğrenmek olmalıdır. Ancak bu şekilde bilgiler doğru bir şekilde yorumlanabilir ve sağlıklı bir öğrenme ortamı sağlanabilir.

4.11.3.Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması sebebiyle; cinsiyet, medeni durum, eşin iş durumu ve sektör türü bağımsız değişkenlerinin örgütsel yaratıcılık alt boyutlarına etkisi Mann-Whitney U testi ölçülmüştür. Mann-Whitney U testi sonucunda; medeni durum ile "yenilik düşüncesi ve destek", "yöneltme", "teşvik ve ödüllendirme" ve "bilgi paylaşımı" boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Mann-Whitney U testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.38'te gösterilmiştir.

Tablo 4.38: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<table>
<tr><th>Bağımlı Değişken</th><th colspan="2">Bağımsız Değişken</th><th>Z</th><th>Sig.</th><th>Açıklama</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Yenilik Düşüncesi ve Destek</td><td colspan="2">Cinsiyet
Sıra Ortalaması</td><td rowspan="3">-6,982</td><td rowspan="3">,000</td><td rowspan="3">İşgörenlerin cinsiyetleri ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiğini düşündükleri görülmektedir.</td></tr>
<tr><td>Kadın</td><td>Erkek</td></tr>
<tr><td>544,12</td><td>411,93</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Yöneltme</td><td colspan="2">Cinsiyet
Sıra Ortalaması</td><td rowspan="3">-6,324</td><td rowspan="3">,000</td><td rowspan="3">İşgörenlerin cinsiyetleri ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınlara erkeklere oranla daha fazla yöneticileri tarafından rehberlik edildiğini ve işle ilgili olarak yol gösterildiğini düşündükleri görülmektedir.</td></tr>
<tr><td>Kadın</td><td>Erkek</td></tr>
<tr><td>535,28</td><td>415,71</td></tr>
</table>

Teşvik ve Ödüllendirme	**Cinsiyet Sıra Ortalaması**		-7,411	,000	İşgörenlerin cinsiyetleri ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini düşündükleri görülmektedir.
	Kadın	Erkek			
	549,47	409,65			
Bilgi Paylaşımı	**Cinsiyet Sıra Ortalaması**		-3,908	,000	İşgörenlerin cinsiyetleri ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri görülmektedir.
	Kadın	Erkek			
	503,04	429,48			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-5,220	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiğini düşündükleri görülmektedir.
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	288,15	219,57			
Yöneltme	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-4,499	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yöneticilerinin kendilerine rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	283,80	224,79			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-4,865	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini düşündükleri görülmektedir.
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	285,93	222,24			
Bilgi Paylaşımı	**Eşin İş Durumu Sıra Ortalaması**		-3,931	,000	İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla
	Çalışıyor	Çalışmıyor			
	280,33	228,96			

					örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının daha çok yapıldığını düşündükleri görülmektedir.
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-13,426	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiğini düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	558,23	324,56			
Yöneltme	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-12,741	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yöneticilerinin kendilerine daha fazla rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	552,65	331,20			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-14,305	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	564,83	316,71			
Bilgi Paylaşımı	**Sektör Türü Sıra Ortalaması**		-6,123	,000	İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri görülmektedir.
	Hizmet	İmalat			
	499,90	393,94			

Tablo 4.38'de yer alan örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına bakıldığında; cinsiyet ile "yenilik düşüncesi ve destek", "yöneltme", "teşvik ve ödüllendirme" ve "bilgi paylaşımı" arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş olup kadınların erkeklere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiğini ayrıca yöneticileri tarafından daha çok rehberlik edildiğini ve işle ilgili yol gösterildiğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni kadınların hizmet sektöründe yer alan kurumsal örgütlerde çalışıyor olmaları olabilir. Bankacılık sektöründe işgörenlere sağlanan destekler arasında yenilik destek programlarının yer alması bu bulguyu açıklar niteliktedir.

Kadınların erkeklere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini bunun yanında örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi yine kadınların hizmet sektöründe yer alan bankacılık hizmetleri alt sektöründe çalışması ile açıklanabilir. Bankalardaki yönetim anlayışında işgörenleri teşvik etme, motive etme, ödüllendirme, rehberlik etme, yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri desteklenme gibi pek çok unsur sıralanabilir. İmalat sektöründe yaratıcılık ve yenilikçi düşüncelere pek destek verilmediği, işgörenlerin yönlendirilmediği, bilgi paylaşımının sağlanmadığı görülmektedir.

İşgörenlerin eşlerinin iş durumu ile "yenilik düşüncesi ve destek", "yöneltme", "teşvik ve ödüllendirme" ve "bilgi paylaşımı" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş olup eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiğini ayrıca yöneticilerinin kendilerine rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun sebebi, genelde hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin eşlerinin çalıştığı imalat sektöründe çalışan işgörenlerin eşlerinin ise çoğunluğunun çalışmaması ile açıklanabilir. Eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini; örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile "yenilik düşüncesi ve destek", "yöneltme", "teşvik ve ödüllendirme" ve "bilgi paylaşımı" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık bulunmuş olup hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla çalıştıkları örgütlerdeki yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiği ayrıca yöneticilerinin kendilerine rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildikleri bunun yanında örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin farklı politikalara ve yapılara sahip sektörler ve örgütler olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması ($p<,05$) sebebiyle; işgörenlerin yaş, eğitim durumu, mevcut örgütteki çalışma süresi, çocuk sayısı, kaç yıllık evli olduğu, gelir, yetişme çağında bulunulan yer, kardeş sayısı, anne ve baba eğitim durumu ve çalışılan alt sektör bağımsız değişkenlerinin örgütsel yaratıcılık alt boyutlarına etkisi Kruskal-Wallis ile ölçülmüştür. Kruskal Wallis testi sonucunda; işgörenlerin yaşı ile "yenilik düşüncesi ve destek" ve "yöneltme" boyutları; çocuk sayısı ile örgütsel yaratıcılığın tüm alt boyutları; kaç yıllık evli olduğu ile "yenilik düşüncesi ve destek", "yöneltme" ve "bilgi paylaşımı" boyutları ve kardeş sayısı ile "bilgi paylaşımı" boyutu arasında arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kruskal Wallis testine ait anlamlı ilişkiler ise Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

Tablo 4.39: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ2	Sig.	Açıklama
Teşvik ve Ödüllendirme	**Yaş**		8,033	,045	İşgörenlerin yaşları ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	18-29 yaş arası	462,67			
	30-39 yaş arası	436,86			
	40-49 yaş arası	450,04			
	50 yaş ve üzeri	677,19			
Bilgi Paylaşımı	**Yaş**		10,224	,017	İşgörenlerin yaşları ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	18-29 yaş arası	424,76			
	30-39 yaş arası	481,67			
	40-49 yaş arası	432,22			
	50 yaş ve üzeri	480,88			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Öğrenim Düzeyi**		175,737	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	321,80			
	Ortaokul	274,26			
	Lise	425,33			
	Mesleki/Teknik Lise	321,84			
	Önlisans	520,45			
	Lisans	557,48			
	Yüksek Lisans	565,69			
Yöneltme	**Öğrenim Düzeyi**		143,766	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	308,73			
	Ortaokul	305,54			
	Lise	451,90			
	Mesleki/Teknik Lise	334,46			
	Önlisans	486,64			
	Lisans	557,28			
	Yüksek Lisans	558,63			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Öğrenim Düzeyi**		160,904	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	329,36			
	Ortaokul	284,46			
	Lise	428,33			
	Mesleki/Teknik Lise	330,22			
	Önlisans	496,01			
	Lisans	561,21			
	Yüksek Lisans	565,31			
Bilgi Paylaşımı	**Öğrenim Düzeyi**		53,161	,000	İşgörenlerin öğrenim düzeyleri ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	İlkokul	312,69			
	Ortaokul	354,27			
	Lise	437,38			
	Mesleki/Teknik Lise	397,12			
	Önlisans	489,06			
	Lisans	511,50			
	Yüksek Lisans	475,36			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Çalışma Yılı**		18,889	,002	İşgörenlerin çalışma yılı ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	442,10			
	6-10 yıl arası	429,97			
	11-15 yıl arası	484,96			
	16-20 yıl arası	568,21			
	21-25 yıl arası	612,43			
	26 yıl ve üzeri	448,75			
Yöneltme	**Çalışma Yılı**		24,611	,000	İşgörenlerin çalışma yılı ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	437,70			
	6-10 yıl arası	433,25			
	11-15 yıl arası	479,51			
	16-20 yıl arası	612,27			
	21-25 yıl arası	530,68			
	26 yıl ve üzeri	599,63			

Teşvik ve Ödüllendirme	**Çalışma Yılı**		13,960	,016	İşgörenlerin çalışma yılı ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	450,92			
	6-10 yıl arası	429,10			
	11-15 yıl arası	454,25			
	16-20 yıl arası	531,26			
	21-25 yıl arası	638,75			
	26 yıl ve üzeri	447,25			
Bilgi Paylaşımı	**Çalışma Yılı**		11,814	,037	İşgörenlerin çalışma yılı ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	438,94			
	6-10 yıl arası	455,86			
	11-15 yıl arası	432,09			
	16-20 yıl arası	567,63			
	21-25 yıl arası	500,86			
	26 yıl ve üzeri	443,38			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Evlilik Yılı**		18,945	,001	İşgörenlerin evlilik yılı ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	0-5 yıl arası	265,99			
	6-10 yıl arası	255,78			
	11-15 yıl arası	203,52			
	16-20 yıl arası	283,74			
	21 yıl ve üzeri	328,85			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Aylık Aile Geliri**		104,278	,000	İşgörenlerin aylık aile geliri ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	306,56			
	1001TL-2000TL	373,03			
	2001TL-3000TL	484,01			
	3001TL-4000TL	580,76			
	4001TL-5000TL	567,73			
	5001TL ve üzeri	566,97			
Yöneltme	**Aylık Aile Geliri**		100,969	,000	İşgörenlerin aylık aile geliri ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	373,54			
	1001TL-2000TL	364,90			
	2001TL-3000TL	498,25			
	3001TL-4000TL	570,84			
	4001TL-5000TL	565,31			
	5001TL ve üzeri	554,03			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Aylık Aile Geliri**		89,637	,000	İşgörenlerin aylık aile geliri ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	293,70			
	1001TL-2000TL	380,45			
	2001TL-3000TL	494,08			
	3001TL-4000TL	563,97			
	4001TL-5000TL	507,68			
	5001TL ve üzeri	577,05			
Bilgi Paylaşımı	**Aylık Aile Geliri**		52,232	,000	İşgörenlerin aylık aile geliri ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	600TL-1000TL	359,89			
	1001TL-2000TL	416,15			
	2001TL-3000TL	427,49			
	3001TL-4000TL	494,63			
	4001TL-5000TL	580,06			
	5001TL ve üzeri	583,47			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Yetişme Yeri**		62,236	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Köy	420,63			
	Belde/Bucak	348,84			
	İlçe	438,18			
	İl	488,34			
	Büyükşehir	589,56			
Yöneltme	**Yetişme Yeri**		57,668	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Köy	404,47			
	Belde/Bucak	377,89			
	İlçe	435,56			
	İl	469,65			
	Büyükşehir	604,39			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Yetişme Yeri**		47,106	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Köy	427,71			
	Belde/Bucak	377,06			
	İlçe	423,81			
	İl	502,48			
	Büyükşehir	565,78			
Bilgi Paylaşımı	**Yetişme Yeri**		29,901	,000	İşgörenlerin yetişme yeri

	Köy	438,92			ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Belde/Bucak	357,92			
	İlçe	456,66			
	İl	484,96			
	Büyükşehir	513,14			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Kardeş Sayısı**		23,882	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 Kardeş	600,26			
	2 Kardeş	473,17			
	3 Kardeş	414,08			
	4 ve üstü	439,25			
Yöneltme	**Kardeş Sayısı**		18,704	,000	İşgörenlerin kardeş sayısı ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 Kardeş	573,09			
	2 Kardeş	473,33			
	3 Kardeş	415,15			
	4 ve üstü	444,17			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Kardeş Sayısı**		16,693	,001	İşgörenlerin kardeş sayısı ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 Kardeş	577,20			
	2 Kardeş	465,28			
	3 Kardeş	418,25			
	4 ve üstü	455,82			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Baba Eğitim Durumu**		49,815	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	433,13			
	İlk-Orta	412,98			
	Lise	546,35			
	Üniversite	562,33			
Yöneltme	**Baba Eğitim Durumu**		47,505	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	469,09			
	İlk-Orta	413,57			
	Lise	531,23			
	Üniversite	586,34			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Baba Eğitim Durumu**		39,265	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	402,14			
	İlk-Orta	419,32			
	Lise	528,01			
	Üniversite	568,04			
Bilgi Paylaşımı	**Baba Eğitim Durumu**		19,558	,000	İşgörenlerin baba eğitim durumu ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	355,55			
	İlk-Orta	432,98			
	Lise	503,51			
	Üniversite	525,06			
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Anne Eğitim Durumu**		39,714	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	358,39			
	İlk-Orta	435,31			
	Lise	533,50			
	Üniversite	595,79			
Yöneltme	**Anne Eğitim Durumu**		31,093	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile yöneltme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	369,29			
	İlk-Orta	437,73			
	Lise	519,32			
	Üniversite	593,24			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Anne Eğitim Durumu**		37,360	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	360,64			
	İlk-Orta	435,54			
	Lise	536,46			
	Üniversite	568,87			
Bilgi Paylaşımı	**Anne Eğitim Durumu**		10,062	,000	İşgörenlerin anne eğitim durumu ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Okuryazar Değil	375,35			
	İlk-Orta	454,16			
	Lise	471,74			
	Üniversite	505,77			

Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Alt Sektörler**		197,602	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile yenilik düşüncesi ve destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	573,34			
	Bankacılık - (Özel)	544,76			
	Otomotiv	375,43			
	Makine	273,20			
Yöneltme	**Alt Sektörler**		184,184	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	554,58			
	Bankacılık - (Özel)	550,94			
	Otomotiv	390,76			
	Makine	271,05			
Teşvik ve Ödüllendirme	**Alt Sektörler**		217,568	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile teşvik ve ödüllendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	562,67			
	Bankacılık - (Özel)	566,76			
	Otomotiv	362,43			
	Makine	270,54			
Bilgi Paylaşımı	**Alt Sektörler**		44,019	,000	İşgörenlerin çalıştıkları alt sektörler ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Bankacılık - (Kamu)	489,41			
	Bankacılık - (Özel)	509,25			
	Otomotiv	424,53			
	Makine	363,05			

Tablo 39'da yer Kruskal Wallis test neticelerinde anlamlı farklılık bulunan örgütsel yaratıcılık alt boyutları için farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını saptamak amacıyla gruplararası Mann-Whitney U testi karşılaştırılmaları yapılmıştır. Bu bağlamda Tablo 4.40'ta gruplararası farklılıkları saptamak amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.40: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**Z**	**Sig.**	**Açıklama**
	Yaş			
Teşvik ve Ödüllendirme	18-29 yaş ile 50 yaş ve üzeri	-2,320	,020	18-29 yaş, 30-39 yaş ve 40-49 yaş aralığı 50 yaş ve üzeri çalışan işgörenlere göre daha az ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	30-39 yaş ile 50 yaş ve üzeri	-2,660	,008	
	40-49 yaş ile 50 yaş ve üzeri	-2,133	,033	
Bilgi Paylaşımı	**Yaş**	**Z**	**Sig.**	18-29 yaş aralığı 30-39 yaş aralığında çalışan işgörenlere göre daha az bilgi paylaşımı olduğunu düşünmektedirler.
	18-29 yaş ile 30-39 yaş	-3,074	,002	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise, lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları söylenebilir.
	İlkokul-Önlisans	-4,199	,000	
	İlkokul-Lisans	-5,325	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-4,189	,000	
	Ortaokul-Lise	-3,490	,000	
	Ortaokul- Mesleki/Teknik Lise	-2,065	,039	
	Ortaokul-Önlisans	-7,119	,000	
	Ortaokul-Lisans	-8,821	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,762	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-2,506	,012	
	Lise-Önlisans	-2,166	,030	

	Lise-Lisans	-3,258	,001	
	Lise-YüksekLisans	-2,553	,011	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-7,506	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-10,192	,000	
	Mesleki Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,590	,000	
Yöneltme	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise, lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre yöneticileri tarafından daha az yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	İlkokul- Lise	-2,277	,023	
	İlkokul-Önlisans	-3,657	,000	
	İlkokul-Lisans	-5,450	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-4,141	,000	
	Ortaokul-Lise	-3,066	,002	
	Ortaokul-Önlisans	-5,276	,000	
	Ortaokul-Lisans	-7,869	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,103	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-2,593	,010	
	Lise-Lisans	-2,427	,015	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-5,803	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-9,748	,000	
	Mesleki Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,145	,000	
	Önlisans-Lisans	-2,852	,004	
Teşvik ve Ödüllendime	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise, lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre yöneticileri tarafından daha az teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	İlkokul-Önlisans	-3,301	,001	
	İlkokul-Lisans	-4,885	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-3,749	,000	
	Ortaokul-Lise	-2,977	,003	
	Ortaokul-Önlisans	-6,145	,000	
	Ortaokul-Lisans	-8,952	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-5,544	,000	
	Lise-Mesleki/Teknik Lise	-2,163	,031	
	Lise-Lisans	-3,094	,002	
	Lise-YüksekLisans	-2,342	,019	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-6,236	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-10,212	,000	
	Mesleki Teknik Lise-Yüksek Lisans	-5,259	,000	
	Önlisans-Lisans	-2,510	,012	
Bilgi Paylaşımı	**Öğrenim Düzeyi**	**Z**	**Sig.**	İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise, lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre yönetimin daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	İlkokul-Lise	-2,827	,005	
	İlkokul-Mesleki/Teknik Lise	-1,966	,049	
	İlkokul-Önlisans	-3,863	,000	
	İlkokul-Lisans	-4,079	,000	
	İlkokul-Yükseklisans	-2,243	,025	
	Ortaokul-Lise	-2,178	,029	
	Ortaokul-Önlisans	-4,193	,000	
	Ortaokul-Lisans	-4,826	,000	
	Ortaokul-Yükseklisans	-2,073	,038	
	Lise-Lisans	-2,064	,039	
	Mesleki/Teknik Lise-Önlisans	-3,775	,000	
	Mesleki/Teknik Lise-Lisans	-4,848	,000	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha uzun çalışan işgörenlere oranla daha az yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-3,272	,001	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,511	,012	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-3,323	,001	
	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,468	,014	
Yöneltme	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha az yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-4,458	,000	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-4,434	,000	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,406	,016	
Teşvik ve Ödüllendime	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl ve 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha az
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-2,074	,038	
	0-5 yıl ile 21-25 yıl	-2,679	,007	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-2,545	,011	

	6-10 yıl ile 21-25 yıl	-2,887	,004	teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	11-15 yıl ile 21-25 yıl	-2,266	,023	
Bilgi Paylaşımı	**Çalışma Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl çalışan işgörenlere göre yönetimin daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	0-5 yıl ile 16-20 yıl	-3,226	,001	
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-2,916	,004	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,555	,011	
Teşvik ve Ödüllendime	**Evlilik Yılı**	**Z**	**Sig.**	0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl arası evli olanlar 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri evli olanlara göre yöneticileri tarafından daha az teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	0-5 yıl ile 11-15 yıl	-3,283	,001	
	6-10 yıl ile 11-15 yıl	-2,751	,006	
	6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri	-2,316	,021	
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,717	,007	
	11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri	-3,474	,001	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-3,719	,000	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-4,953	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-4,637	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-4,883	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-5,106	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-7,029	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-5,685	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-6,146	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-3,261	,001	
	2001TL-3000TL ile 4001TL-5000TL	-2,168	,030	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,381	,017	
Yöneltme	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-2,631	,009	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-3,881	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-3,427	,001	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-3,502	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-6,108	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-7,059	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-5,655	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-6,027	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-2,424	,015	
Teşvik ve Ödüllendime	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	600TL-1000TL ile1001TL-2000TL	-2,034	,042	
	600TL-1000TL ile 2001TL-3000TL	-3,946	,000	
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-5,155	,000	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-4,131	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-5,464	,000	
	1001TL-2000TL ile 2001TL-3000TL	-5,015	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-6,452	,000	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-3,804	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-6,377	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-2,028	,043	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,011	,044	
Bilgi Paylaşımı	**Aylık Aile Geliri**	**Z**	**Sig.**	Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere göre yönetimin daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	600TL-1000TL ile 3001TL-4000TL	-2,598	,009	
	600TL-1000TL ile 4001TL-5000TL	-3,801	,000	
	600TL-1000TL ile 5001TL ve üzeri	-4,128	,000	
	1001TL-2000TL ile 3001TL-4000TL	-2,756	,006	
	1001TL-2000TL ile 4001TL-5000TL	-4,805	,000	
	1001TL-2000TL ile 5001TL ve üzeri	-5,420	,000	
	2001TL-3000TL ile 3001TL-4000TL	-2,090	,037	
	2001TL-3000TL ile 4001TL-5000TL	-3,896	,000	
	2001TL-3000TL ile 5001TL ve üzeri	-4,359	,000	
	3001TL-4000TL ile 4001TL-5000TL	-1,978	,048	
	3001TL-4000TL ile 5001TL ve üzeri	-2,111	,035	
Yenilik Düşüncesi ve	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	
	Köy-Belde/Bucak	-2,272	,023	

Destek	Köy-İl	-2,033	,034	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Köy- Büyükşehir	-4,890	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-3,617	,000	
	Belde/Bucak-İl	-4,857	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-7,210	,000	
	İlçe-İl	-2,161	,031	
	İlçe- Büyükşehir	-5,499	,000	
	İl-Büyükşehir	-3,290	,001	
Yöneltme	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	Köy-İl	-2,033	,042	
	Köy- Büyükşehir	-5,725	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-2,350	,019	
	Belde/Bucak-İl	-3,198	,001	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-6,788	,000	
	İlçe- Büyükşehir	-6,188	,000	
	İl-Büyükşehir	-4,322	,000	
Teşvik ve Ödüllendirme	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	Köy-İl	-2,320	,020	
	Köy- Büyükşehir	-3,901	,000	
	Belde/Bucak-İlçe	-2,019	,043	
	Belde/Bucak-İl	-4,301	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-5,628	,000	
	İlçe-İl	-3,470	,001	
	İlçe- Büyükşehir	-5,185	,000	
	İl-Büyükşehir	-2,123	,034	
Bilgi Paylaşımı	**Yetişme Yeri**	**Z**	**Sig.**	İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere göre yönetimin daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	Köy-Belde/Bucak	-2,467	,014	
	Köy- Büyükşehir	-2,090	,037	
	Belde/Bucak-İlçe	-4,117	,000	
	Belde/Bucak-İl	-4,470	,000	
	Belde/Bucak- Büyükşehir	-4,396	,000	
	İlçe- Büyükşehir	-2,195	,028	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin 3 ve 4 kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-3,284	,001	
	1 ile 3 Kardeş	-4,211	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-3,409	,001	
	2 ile 3 Kardeş	-3,033	,002	
Yöneltme	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin 3 ve 4 kardeş olan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-2,429	,015	
	1 ile 3 Kardeş	-3,676	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-2,904	,004	
	2 ile 3 Kardeş	-2,971	,003	
Teşvik ve Ödüllendirme	**Kardeş Sayısı**	**Z**	**Sig.**	1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin 3 ve 4 kardeş olan işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	1 ile 2 Kardeş	-2,796	,005	
	1 ile 3 Kardeş	-3,650	,000	
	1 ile 4 Kardeş ve üzeri	-2,698	,007	
	2 ile 3 Kardeş	-2,449	,014	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil-Lise	-2,248	,025	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,216	,027	
	İlk/Orta-Lise	-6,178	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	,4,210	,000	
Yöneltme	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	İlk/Orta-Lise	-5,474	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-4,898	,000	
Teşvik ve Ödüllendirme	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul
	Okuryazar Değil-Lise	-2,325	,020	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,666	,008	

	İlk/Orta-Lise	-5,057	,000	eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	İlk-Orta- Üniversite	-4,253	,000	
Bilgi Paylaşımı	**Baba Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere göre yönetimin daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil-Lise	-2,533	,011	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,574	,010	
	İlk/Orta-Lise	-3,304	,001	
	İlk-Orta- Üniversite	-2,679	,007	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin anne eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,639	,008	
	Okuryazar Değil-Lise	-5,105	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-3,823	,000	
	İlk/Orta-Lise	-4,374	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-3,297	,001	
Yöneltme	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin anne eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,295	,022	
	Okuryazar Değil-Lise	-4,483	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-3,886	,000	
	İlk/Orta-Lise	-3,605	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-3,202	,001	
Teşvik ve Ödüllendirme	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin anne eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,543	,011	
	Okuryazar Değil-Lise	-5,173	,000	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-3,580	,000	
	İlk/Orta-Lise	-4,476	,000	
	İlk-Orta- Üniversite	-2,766	,006	
Bilgi Paylaşımı	**Anne Eğitim Durumu**	**Z**	**Sig.**	Anne eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin anne eğitim durumu okuryazar olmayan işgörenlere göre yönetimin daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	Okuryazar Değil- İlk/Orta	-2,721	,007	
	Okuryazar Değil-Lise	-2,695	,007	
	Okuryazar Değil-Üniversite	-2,301	,021	
Yenilik Düşüncesi ve Destek	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve desteği makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-8,350	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-11,565	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-7,209	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-10,938	,000	
	Makine-Otomotiv	-4,715	,000	
Yöneltme	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-6,971	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-11,204	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-6,764	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-11,126	,000	
	Makine-Otomotiv	-5,279	,000	
Teşvik ve Ödüllendirme	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-8,268	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-11,479	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-8,712	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-11,976	,000	
	Makine-Otomotiv	-4,138	,000	
Bilgi Paylaşımı	**Alt Sektörler**	**Z**	**Sig.**	Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere göre yönetimin daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.
	Bankacılık/(Kamu)-Makine	-2,894	,000	
	Bankacılık/(Kamu)- Otomotiv	-5,006	,000	
	Bankacılık/(Özel)-Makine	-3,572	,000	
	Bankacılık/(Özel)- Otomotiv	-5,796	,000	
	Makine-Otomotiv	-2,801	,005	

18-29 yaş, 30-39 yaş aralığına sahip işgörenler daha az ödüllendirildiklerini, yöneticinin daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşünmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin daha az yenilikçi ve yaratıcı düşünceye sahip olduğu ve yöneticileri tarafından daha az rehberlik edildiği görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin yöneticileri tarafından daha az teşvik edildikleri ve ödüllendirildikleri görülmekte olup bu işgörenler yöneticilerinin kendileri ile daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşünmektedirler. Bulundukları örgütte uzun süredir çalışan ve geliri yüksek olan işgörenlerin daha çok yenilik düşüncesine ve desteğe, daha çok rehberliğe, daha çok teşvik ve ödülendirmeye ayrıca iletişime sahip oldukları söylenebilir.

İl ve büyükşehirde yetişen ve özellikle de tek çocuk ya da 2 kardeş olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve desteğe sahip olduğu, yönetici tarafından yol gösterildiği, daha fazla teşvik edildiği görülmektedir. Anne ve baba eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin destek algısının yüksek olduğu ve yöneticinin yöneltme faaliyetlerine karşılık verdiği, bilgi paylaşımında etkin bir iletişim kurabildiği söylenebilir. Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini, desteklendiğini, ödüllendirildiğini ve bilgi paylaşımında bulunulduğunu düşündükleri söylenebilir.

Yaratıcılığın gelişmesi için en önemli unsur özgür ve düşüncelerin paylaşıldığı bir ortamın varlığıdır. Yaratıcı fikirlerin üst yönetime iletilmesi, yeni düşüncelerin uygulanabilmesi açısından birimlerarası işbirliğine önem verilmesi, uygulama şansı olmasa da yeni fikirlerden dolayı işgörenlerin düşündükleri ile ilgilenilmesi, işgörenlere ihtiyaç duydukları ölçüde kaynaklar sağlanması, işlerinde ya da projelerinde risk almaları konusunda işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenlerin yaratıcılık açısından desteklenmesi ve işgörenlerin yöneticiye götürdüğü öneriler karşısında cesaret kırıcı cevaplar almaması gibi ifadeler örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır. Yaratıcılığın gelişmesi için önem arz eden diğer koşullar ise yeniliğe ve öğrenime destek yanılgıya hoşgörüyle bakma olarak sıralanabilir.

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet gösterebilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş şekli, bu emir ve talimatların hayata geçirilmesinde yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması, astlarını güdüleme, iletişim kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi vb. konular yöneltme fonksiyonunda önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanında ödüllendirme ve işgöreni takdir etme önemli motivasyon yöntemlerinden ve araçlarından bazılarıdır. Etkin bir liderlik ile motivasyonu sağlamada ödüllendirme mekanizmasının çalıştırılması daha etkili olmaktadır. Bilgi paylaşımı, her örgütte bireyler ve bölümler arasında olmak üzere farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımı örgüt içinde en uygun iletişim biçimi ya da biçimleri kullanılarak yapılmalıdır. İletişim biçimini doğru kullanan bir yönetim anlayışı ile örgütte bilgi paylaşımı artacaktır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel iş dünyasında, yönetim anlamında yeni yaklaşımlardan olan personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan araştırmanın birinci bölümünde personel güçlendirme kavramından ve literatürde bu kavramla ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümde örgütsel öğrenme üçüncü bölümde ise örgütsel yaratıcılık kavramlarına ve kapsamlarına değinilmiştir. Ayrıca personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları örgütler ve işgörenler bağlamında incelenmiş olup benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları ile ilgili ifade edilen teorik bilgiler esas alınmıştır. İlk üç bölümde yer alan bu kavramlar ışığında öncelikle araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu kapsamda Trakya'da hizmet ve imalat sektörlerinin alt sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde istihdam edilen işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın amacı ve bu çalışmanın ilgili literatür açısından taşıdığı önemi, çalışmanın evreni ve örneklemi belirtilerek verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın yöntemi, hipotezleri, araştırmada kullanılan anket formu ve ölçeklerin içerikleri açıklanmış olup Trakya'da çalışan işgörenlere yöneltilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin sınandığı ön uygulamaya yer verilmiştir.

Trakya'da çalışan 902 hizmet ve imalat işgöreninin katılımıyla ve anket tekniği yoluyla toplanan veriler SPSS 20 ve AMOS 21 programlarında analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modeli, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan hizmet ve imalat sektörlerinde yeralan örgütlerde çalışan işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %44,5'inin 30-39 yaş aralığında yer aldığı, %70,1'inin erkek, %34'ünün lisans mezunu olduğu görülmüştür. İşgörenlerin %52,1'i 0-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip, %53,8'i

evli, %23,3'ü bir çocuğa sahip ve %24,6'sı 0-5 yıl arası evlilik yılına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin %31'inin eşi bir işte çalışmakta ve aylık aile gelirlerine göre dağılımlarına bakıldığında %44,8'inin 1001TL-2000TL gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %38'i ilçede yetişmiş olup %41,1 genelde iki kardeştir. %69,3 ile işgörenlerin baba eğitim durumu ilkokul ve ortaokul, %68,3 ile anne eğitim durumunun da ilkokul ve ortaokul olduğu tespit edilmiştir. %54,3 ile işgörenlerin bir kısmının hizmet sektöründe %45,7 ile diğer kısmının da imalat sektöründe çalıştığı görülmektedir. Bunların yanında Trakya'da hizmet sektörünün bankacılık hizmetleri alt sektöründe özelde işgörenlerin %28,7'sinin çalıştığı bulgulanırken imalat sektörünün makine imalatı alt sektöründe ise işgörenlerin %23'ünün çalıştığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin analizi yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin uygulanabilmesi için öncelikle gerekli olan varsayımlar sağlanmıştır. Bu nedenle tek değişkenli normallik varsayımı, çok değişkenli normallik varsayımı ve Mardia'nın kurtosis (basıklık) değeri kullanılarak değerlendirilen varsayımlar neticesinde veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı, ayrıca Mardia'nın basıklık katsayısının yüksek olduğu görülmüştür. Bundan dolayı araştırmada, veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı durumlarda kullanılan bir yöntem olan Bootstrap ML yöntemi kullanılmıştır. Spearman korelasyon katsayısı ile doğrusallık varsayımı değerlendirilirken, uç değerler için Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmış ve çoklu doğrusal bağlantı varsayımı ise varyans artış faktörleri vasıtasıyla analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin varsayımlar sağlandıktan sonra teorik çerçevede araştırmanın modeli analiz edilmiştir. Son olarak ise belirlenen hipotezler doğrultusunda değişkenlerarası ilişkilerin anlamlı olup olmadığı sınanmıştır.

Araştırma neticesinde; personel güçlendirmenin alt boyutu olan özgüven ve becerinin örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorum üzerinde; personel güçlendirmenin alt boyutu olan destek algısının örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan yenilik düşüncesi ve destek, yöneltme, teşvik ve ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca personel güçlendirmenin alt boyutu olan

özgüven ve becerinin örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yenilik düşüncesi ve destek ve yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan analiz ve yorumun örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı; örgütsel öğrenmenin diğer alt boyutu olan öğrenme kültürünün örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan teşvik ve ödüllendirme ile bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı bulunmayan bu ilişkiler araştırma modelinden çıkarılmış ve araştırma modeli tekrardan düzenlenmiştir. Daha sonra gerekli düzeltmeler yapılarak modifikasyon indeksleri uygulanmış ve uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda yapısal eşitlik modeliyle elde edilen sonuçlar ve yorumlar aşağıdaki gibidir:

-Öğrenme kültürü ile destek (,641) ve özgüven ve beceri (,221) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz ve yorum ile destek (,905) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (*H_2-H_4-H_1*).

Bu noktadan hareketle iyi bir yönetim anlayışının örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceği söylenebilir (H_1). Yazdani vd. (2015) "Örgütsel Öğrenme Üzerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Etkisi: İran'ın Tedarikçileri ve Otomobil Parçaları İmalatı Örnek Olay İncelemesi" başlıklı araştırmalarında toplam kalite yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma 119 otomobil parçası üretimi yapan ve tedarik eden örgüt üzerinde yapılmıştır. Çalışmalarında insan kaynakları yönetimi ve bilgi ve analiz değişkenleri ile örgütsel öğrenme arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotezler geliştirmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ise insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme, bilgi ve analiz ile örgütsel öğrenme arasında düşük ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_1 hipotezi örtüşmektedir.

İşgörenlerin güçlendirilmesinde yönetim destek algısının önem arz ettiği söylenebilir (H_1). Rapp vd. (2016) "Güçlü Takımlara Liderlik Etme: Dışsal Ekip

Liderlerinin ve Ekip Koçlarının Rolünün İncelenmesi" başlıklı araştırmalarında örgüt desteğinin ekip güçlendirmesi üzerinde etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Geliştirdikleri hipotezler örgütsel destek ile ekip güçlendirmesi arasında; takım temelli insan kaynakları desteği ile ekip güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmacılar yapılan analizler neticesinde, örgütsel destek ile güçlendirme arasında ve takım temelli insan kaynakları desteği ile takım güçlendirmesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_1 hipotezinin örtüştüğü görülmektedir.

Yönetimin işgörenlere destek vermesi işgörenlerin bilgiyi dışsallaştırıp öğrenmelerini arttırıcı yönde etkileyebileceği ayrıca bilginin doğru bir biçimde analiz edilip yorumlanmasının öğrenmeyi etkin kılacağı ifade edilebilir (H_1, H_2). Karahan ve Yılmaz (2010) "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" isimli çalışmalarını Afyonkarahisar üniversite hastanesinde istihdam edilen sağlık personeli üzerinde yapmışlardır. Geliştirilen araştırma hipotezlerinden biri personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olup olmadığı şeklindedir. Yapılan analizler neticesinde personel güçlendirme ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda bu araştırma için de geliştirilen H_1 ve H_2 hipotezlerine ait sonuçlar incelendiğinde personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme değişkenlerine ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve literatürde yer alan bu çalışma ile örtüştüğü görülmektedir.

Güçlendirilen işgörenlerin örgüt içerisinde performanslarının artması örgüt performansının artmasına neden olabileceği ve bu durumun bireysel öğrenmeyi dolayısıyla da örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi öğrenmiş örgütlerde öğrenme kültürünün varlığından ve bu ortamın oluşmasında güçlendirilmiş ve kendine güvenen bireylerin büyük önem arz ettiğinden bahsedilebilir (H_1, H_2 ve H_4). Birdi vd. (2006) "Çağdaş İmalat Uygulamaları ve Örgüt Performansı: Boylamasına Bir Çalışma" isimli araştırmalarını toplam 308 örgüt üzerinde yapmışlardır. Çalışmalarında güçlendirme

ve örgüt performansı ile öğrenme kültürü, takım çalışması arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotezler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu hipotezler neticesinde personel güçlendirmenin örgütün performansını etkilediğini, ayrıca öğrenme kültürü ve takım çalışması üzerinde belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir (Siebers vd., 2008: 25). Bu araştırma için geliştirilen H_1, H_2 ve H_4 hipotezlerine ait sonuçlar incelendiğinde literatürde yer alan bu çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

İşgörenlerin destek algısının ve kendilerine olan özgüven ve becerilerinin öğrenme kültürünün oluşturulması için önemli kıstaslar olduğu ayrıca eğitimin bu noktada büyük önem arz ettiği ve güçlendirme ile öğrenmenin birbirini anlamlı yönde etkilemesi neticesinde örgüt performansının olumlu açıdan etkileneceği söylenebilir (H_1, H_2 ve H_4). Patterson vd. (2004) "Entegre İmalat, Güçlendirme ve Örgüt Performansı" isimli araştırmalarını toplam 80 imalat örgütünde çalışan işgörenler üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotezler takım çalışması ile personel güçlendirme ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmacılar yapılan analizler neticesinde, işgörenlerin eğitiminin ve onlara yeni beceriler kazandırmanın örgüt performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_1, H_2 ve H_4 hipotezlerinin örtüştüğü görülmektedir.

-Bilgi paylaşımı ile destek (,357) arasında aynı yönlü bir ilişki, özgüven ve beceri (-,125) ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (*H_8-H_{12}*).

-Teşvik ve ödüllendirme ile özgüven ve beceri (-,130) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, analiz ve yorum (,993) ile arasında ise aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (*H_{11}-H_{15}*).

İşgörenlerin yaptıkları işin sahibi olabilmeleri yani güçlendirilmeleri için daha özgür ve serbest bir ortamda çalışmaları adına desteklenmeleri ayrıca bu özgüven ve beceriye sahip işgörenlerin belirlenip bu konuya ilişkin destek algılarının arttırılması gerekmektedir. Bu noktada işgörenlerin bireysel yaratıcılıklarının artabileceği ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın da artmasına katkı sağlayacağı söylenebilir (H_8). McLean vd. (2016) "Örgütsel Yaratıcılığı Anlamak: Araştırma ve

Geliştirme Örgütlerinde Yaratıcılık ve Çapraz Düzeydeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmalarını ABD'de yeralan araştırma ve geliştirme örgütlerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotez özgür bir yönetim anlayışı ile işgören yaratıcılığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Yapılan analizler neticesinde özgür bir çalışma ortamında işgörenlerin yaratıcılıklarının pozitif yönde artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_8 hipotezinin örtüştüğü görülmektedir.

Örgütten destek alan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık bağlamında bilgi paylaşımında bulunan bir iş çevresinde daha yaratıcı olabilecekleri söylenebilir. Yani yapılan bu araştırmanın örnekleminde yer alan işgörenlerin destek algısı örgütsel yaratıcılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir (H_8). Tsai vd. (2015) "Turizm ve Ağırlama Örgütlerinin Yaratıcılık Performansında Örgütsel Desteğin Rolü: Çalışma Çevresi ve Atmosferi" isimli çalışmalarında yaratıcılığı kolaylaştıran örgütsel iş çevresinin ve atmosferinin örgütsel desteği nasıl etkilediğini yeni bir model kurarak test etmişlerdir. Araştırmalarını turizm ve ağırlama örgütlerinde çalışan toplam 320 işgören üzerinde yapmışlardır. Geliştirdikleri hipotezler örgüt desteği ile terfi, işlemsel adalet, motivasyon ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmacılar yapılan analizler neticesinde, örgütsel destek kavramının terfi, işlemsel adalet, motivasyon ve bilgi paylaşımında bulunan iş çevresi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca iş çevresinin, örgütsel destek ve işgören yaratıcılığı arasında arabulucu bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_8 hipotezinin örtüştüğü söylenebilir.

Örgüt tarafından desteklenen işgörenlerin örgütsel yaratıcılık bağlamında bilgi paylaşımında bulunan bir iş çevresinde daha yaratıcı olabilecekleri aynı zamanda bu durumun işgörenlerin performansını ve verimliliğini artıracağı söylenebilir. Bunlarla eş zamanlı olarak örgütün de performansı ve verimliliği olumlu yönde etkilenebilecektir (H_8). Çelik vd. (2014) "İşletmelerde Örgütsel Yaratıcılığın ve Yenilikçiliğin İşgören Güçlendirmesi Uygulamalarına İlişkin Etkileri: OSB Örneği" isimli araştırmalarında personel güçlendirme, örgütsel

yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının işgören performansını ve verimliliğini artırıp arttırmadığını incelemişlerdir. Araştırma, Konya Organize Sanayi Bölgesinde örgütlerin farklı pozisyonlarında çalışan, toplam 52 işgören üzerinde yapılmıştır. Geliştirdikleri hipotezler personel güçlendirme uygulamalarının artışı örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliği aynı zamanda artırır mı şeklindedir. Araştırmacının sonuçlarına göre personel güçlendirme uygulamalarının artması, örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği aynı zamanda arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin işgörenleri güçlendirmek için etkili bir biçimde sistem kurmaları gerektiği neticesine varılmıştır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_8 hipotezinin örtüştüğü söylenebilir.

Personeli güçlendirici bir yönetim anlayışının, işgörenlerin motivasyonlarını ve yaratıcı sürece katılımlarını olumlu yönde artırabileceği; ayrıca bu durumun işgören yaratıcılığını olumlu açıdan etkileyebileceği ve böylece örgütsel yaratıcılığın da artabileceği söylenebilir (H_8). Zhang ve Bartol (2010) "Güçlendirici Liderlik ve İşgören Yaratıcılığı Bağlamında Yaratıcı Süreç, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi" isimli çalışmalarını Çin'de yer alan büyük bir bilgi teknolojisi şirketindeki işgörenler ve amirleri üzerinde yapmışlardır. Liderlik, güçlendirme ve yaratıcılık teorilerini sentezleyen bu araştırmada aracı değişkenler kullanılarak model test edilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen hipotezlerden biri de güçlendirici liderliğin işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkileyip etkilemediği yönündedir. Yapılan araştırma sonucuna göre güçlendirici liderliğin içsel motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı süreç katılımını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca içsel motivasyon ve yaratıcı süreç katılımının da yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_8 hipotezinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Algılanan yönetici veya lider desteğinin işgören yaratıcılığını olumlu yönde etkileyeceği ve işgören performansını artıracağı söylenebilir. Çünkü yöneticiler tarafından desteklenen ve yönetim ile iletişim halinde olan işgörenler daha yaratıcı olabileceklerdir. Yöneticinin işgörenler ile bilgi paylaşımında bulunması işgörenlerin kendilerine verilen destek algısının artmasına dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın artmasına katkıda bulunabileceği söylenebilir (H_8). Amabile vd. (2004) "Yaratıcılık

İçin Lider Davranışları ve Çalışma Ortamı: Algılanan Lider Desteği", isimli çalışmayı yedi örgütte yapmış olup, 26 proje takımında yeralan toplam 238 bilgi çalışanına uygulanmıştır. Bu örgütler "ilaç, ileri teknoloji ağırlıklı firmalar ve tüketici ürünleri üreten" örgütlerden oluşmaktadır. Geliştirdikleri hipotezler lider desteği ile yaratıcılık ve işgören performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan lider desteğinin yaratıcılığı arttırdığı ve bu durumun işgörenlerin performanslarını da olumlu yönde arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_8 hipotezinin örtüştüğü söylenebilir.

Yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere katkıda bulunmak isteyen örgütlerde bilgi paylaşımı etkin olarak sağlanmalıdır. Bunu yaparken de özgüven, iletişim, paylaşım, güven gibi değerlere önem verilmeli ve güçlendirme çalışmaları ile işgörenler bu anlamda eğitilmeli ve geliştirilmelidirler. Bu araştırmada işgörenlerin çalıştıkları örgütte iş deneyimlerinin kısa süreli olduğu ayrıca yaşlarının küçük olduğu görülmektedir. Örgütlerin uyguladığı güçlendirme çalışmaları zamanla işgörenlerin psikolojik açıdan güçlenmesini ve böylece özgüvenlerinin artmasını sağlayabileceği düşünülebilir. Bunun yanında özgüven ve becerisi düşük olan bireylerin daha çok teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleri işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini artıracağı ifade edilebilir. Özgüven ve becerisinin yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağladığı, daha yaratıcı olduğu ve örgüt performansına olumlu katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Başarı odaklı örgütler vizyon sahibi, yeniliğe açık, özgüvenli ve becerilerinin farkında olan bireyler ile çalışmak istemektedirler. Kişinin özgüveninin düşük olması ve becerilerinin farkında olmaması uzun vadede işgörene dolayısıyla da örgüte zarar getirecektir (H_{11} ve H_{12}).

Personel güçlendirme işgörenlerin, daha önce başarmada kendilerini güçsüz hissettikleri zor işlerde uzmanlaşmaları için onları daha büyük efor sarf etmeye güdüleyerek, özgüvenlerini ve becerilerini artırmaktadır (Yücel ve Demirel, 2012: 21). Bu durum ise bireysel performansa yansımakta, dolayısıyla da örgütsel performans artmaktadır (Karakaş ve Serçek, 2014: 91). Yaratıcılık açısından ise özgüven kavramı bireysel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılığa

ait örgütsel faktörler de iş karmaşıklığı ve yaratıcılığı destekleyen denetim biçimidir. Basadur ve diğerleri (2002), yaratıcılığın örgütler tarafından geliştirilebilen ve yönetilebilen bir olgu olduğunu ortaya koymuşlardır (İraz ve Akyazı, Erişim Tarihi: 08.02.2017, s.4). Literatürde personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yer alan benzer çalışmalar ile (Tsai vd., 2015; Çelik vd., 2014; Çavuş ve Akgemci, 2008) araştırmada yer alan H_{11} ve H_{12} hipotezlerinin örtüştüğü söylenebilir.

İşgörenlerin özgüven ve beceriye sahip olmalarının ve kendilerini yetenekli görmelerinin daha yaratıcı hissetmelerine neden olabilecekleri söylenebilir. Ancak özgüven ve beceri sahibi bireylerin yeterince teşvik edilmemeleri ve ödüllendirilmemeleri onların yaratıcılıklarını dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı negatif yönde etkileyeceği göz ardı edilmemelidir ($H_{11,}$ ve H_{12}). Çavuş ve Akgemci (2008) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma" isimli araştırmalarında personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma Türkiye'de İmalat Sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası tarafından, her yıl yayınlanan, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki örgütlerin orta ve alt düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu örgütlerden 25 tanesine ulaşılmış ve toplam 280 kişiye anket uygulanmıştır. Geliştirdikleri hipotezler personel güçlendirme ile örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Yapılan araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutu ile yetkinlik boyutunun örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum yaptığı işi anlamlı ve kendisini bu işte yetenekli gören bireyin kendisini daha yaratıcı hissetmesini sağladığını göstermektedir. Yani işiyle ilgili kararları bağımsız bir şekilde alan orta ve alt düzey yöneticilerin kendilerini daha yaratıcı hissettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca güçlendirme tek bir boyut şeklinde analize dahil edildiğinde de, örgütsel yaratıcılık üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Literatürdeki bu çalışma ile araştırmada yer alan H_{11} ve H_{12} hipotezlerinin örtüştüğü söylenebilir.

Bilginin dışsallaştığı diğer bir deyişle öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde işgörenlerin desteklenmesi ve motive edilmesi adına teşvik ve ödül sistemlerinin

daha etkin bir biçimde kullanıldığı söylenebilir (H_{15}). Cirella (2016), İraz ve Akyazı (2015), Leigh (2011)'in yapmış olduğu çalışmalarda da örgütsel öğrenme ile teşvik ve ödüllendirme değişkenleri arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda literatürde yer alan bu çalışmalar ile H_{15} hipotezi örtüşmektedir.

-Yöneltme ile analiz ve yorum (,771) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu, öğrenme kültürü (,125) ile de arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{14}-H_{18}).

-Yenilik düşüncesi ve destek ile analiz ve yorum (,849) ve öğrenme kültürü (,133) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (H_{13}-H_{17}).

Öğrenmeyi gerçekleştiren örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin desteklendiği, işgörenlerin daha iyi bir biçimde yönlendirildikleri, teşvik edildikleri ve ödüllendirildikleri söylenebilir. Ayrıca öğrenme kültürü olan örgütlerde yönlendirmenin daha etkin olduğu ve yenilikçi fikirlerin desteklendiğini söylemek mümkündür (H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18}) Cirella vd. (2016) Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları ve Yaratıcı İklim: Bir İtalyan Moda Tasarım Şirketi Analizi isimli çalışmalarında örgütsel öğrenme mekanizmalarının farklı türleri ve yaratıcı iklim arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma ürün dizayn ve geliştirme birimlerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Geliştirdikleri hipotezlerde farklı örgütsel öğrenme mekanizma türleri (bilişsel, yapısal ve yöntemsel mekanizmalar) ile yaratıcı iklim arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel öğrenme mekanizmalarının üç farklı türü (bilişsel, yapısal ve yöntemsel mekanizmalar) ile yaratıcı iklim arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda literatürde yer alan bu çalışma ile H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18} hipotezlerinin örtüştüğü görülmektedir.

Yapılan araştırmada öğrenmeyi destekleyen bir örgüt ortamının ya da örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği söylenebilir (H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18}). İraz ve Akyazı (2015) "Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma" isimli çalışmalarını Aksaray ilinde bulunan 15 adet ilkokulda görev yapan sınıf

öğretmenleri üzerinde yapmışlardır. Araştırmacıların geliştirdikleri hipotezlerden biri de örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkileyip etkilemediğine ilişkindir. Analizler neticesinde örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgüt iklimi öğrenme sürecini de etkilemektedir. Literatürde yer alan bu çalışma ile H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18} hipotezlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Öğrenme kültürü olan, öğrenmeyi benimseyen ve bu durumu hayata geçiren örgütlerde örgütsel yaratıcılıktan söz edilebilir (H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18}). Leigh (2011) Örgütsel Yaratıcılık: Yaratıcılık, Değerler ve Performans Arasındaki İlişki Mimarlık Alanında Bir Uygulama isimli doktora tezini mimarlık alanında faaliyet gösteren beş farklı firmada 90 işgörene uygulamıştır. Çalışmada yaratıcılık, değerler ve performans arasındaki ilişki örgütsel yaratıcılık çerçevesinde ele alınmıştır. Geliştirilen hipotezlerden biri örgütsel öğrenme ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Literatürde yer alan bu çalışma ile H_{13}, H_{14}, H_{17} ve H_{18} hipotezlerinin örtüştüğü görülmektedir.

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme kavramı ve sosyo-demografik kavramlarla ilişkilendirilmiş pek çok araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (D'Innocenzo vd. 2016; Erkutlu ve Chafra 2015; Ling vd. 2015; Subramaniam vd. 2013; Boudrias vd. 2004; Holden 1999). İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin araştırma doğrultusunda ele alınan personel güçlendirme değişkeninin alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak için non-parametrik testlerden olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları *personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları* için şu şekilde sıralanmıştır:

-Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla yönetimden daha fazla destek aldıklarını ve kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla kendine daha fazla güvendikleri ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle kadınların erkeklere göre örgütsel desteği daha fazla algılamakta oldukları ve kendilerini daha güvende hissettikleri söylenebilir. Ayrıca kadınların çalıştıkları sektörün hizmet sektörü olması ve bu nedenle çalıştıkları örgüt içinde çeşitli eğitim

imkanlarının sunulması dolayısıyla işgörenlerin desteklenmesi algısının da yüksek olması nedeniyle erkeklere oranla daha fazla özgüven ve beceriye sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuç ise verilen eğitim ve desteğin özgüven ve beceriyi arttırdığını gösterebilir. Tetik (2015) turizm sektöründe çalışan erkek rehberlerin kadın rehberlere göre personel güçlendirmenin alt boyutları olan bilgi ve ödül, motivasyon ve gücün paylaşımı konularında daha olumlu düşüncelere sahip olduklarını ileri sürmüştür. Başka bir çalışmada ise Itzhaky ve York (2000) hizmet sektörü işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada cinsiyetin güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmışlardır. Çalışmaların farklı sektörlerde yapılması nedeniyle farklılık gösterdiği görülmektedir.

-Eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu ve daha çok özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulguya göre; özgüven ve beceri sahibi olmanın örgütsel desteğin algılanması ile ilişkili olduğundan hareketle, eşi çalışan işgörenlerin gerek maddi gerekse manevi olarak algıladığı destek yüksek olduğu için kendilerine daha çok güvendikleri ve güvende hissettikleri söylenebilir.

-Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yönetim destek algısının daha yüksek olduğu ve daha fazla özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin hizmet sektöründe yer alan bankacılık hizmetleri alt sektörü ile imalat sektöründe yer alan otomotiv ve makine imalatı alt sektörlerine ait örgütlerin yönetim anlayışlarında ve çalışma politikalarında yer alan farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü örgütlerin işgörenleri güçlendirmek için verdiği eğitimler, geliştirme faaliyetleri, aşıladıkları güven gibi temel unsurlar örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Uğrak vd. (2016) sağlık sektörü işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirme algısı ile pozisyon, eğitim, gelir, cinsiyet ve işten ayrılma niyeti arasında farklılık görüldüğünü ileri sürmüştür. Bu nedenle literatürde yer alan bu çalışmadan yola çıkılarak işgörenlerin güçlendirme algılarının çalıştıkları örgüte ve sektöre göre farklılık gösterebileceği söylenebilir.

-İlkokul, ortaokul, lise, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans, yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az yönetim desteği algısına sahip oldukları ve daha az özgüven ve beceri sahibi olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi işgörenlerin farklı sektörlerde çalışıyor olmaları ve farklı bakış açılarına sahip olmaları şeklinde açıklanabilir. Çavuş (2008) orta ve alt düzey yöneticilerin almış oldukları eğitim, çalıştıkları birim ve çalışma yıllarının gerek personel güçlendirmenin alt boyutları gerek genel olarak personel güçlendirmeye yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle literatürde yer alan bu çalışma ile yapılan araştırma örtüşmektedir.

-0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl arası çalışan işgörenlere göre daha az yönetim desteği algısına ve özgüven ve beceriye sahip olduklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Bu durum işgörenlerin aynı örgütte uzun süre çalışmış olmalarından ve örgüte olan bağlılıklarından kaynaklanabilir. Tetik (2015) turizm sektöründe çalışan rehberlerin çalışma süreleri arttıkça bilgi ve ödül konusunda kendilerini daha çok güçlendirilmiş hissettiklerini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Şahin (2007)'in araştırmasında işgörenin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme boyutu olan "yetki" ve "sorun çözme" arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Literatürde yer alan bu çalışmalar ile yapılan araştırmanın örtüştüğü görülmektedir.

-Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla yönetim desteği algısına ve özgüven ve beceriye sahip olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulguya göre; geliri yüksek kişilerin özgüvenlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Gelir arttıkça kişilerin refahının ve yaşam kalitesinin artması bireylerin olayları değerlendirmesini ve algısı değiştirebilir. Gürbüz vd. (2013) banka çalışanlarının işletmedeki pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre personel güçlendirmenin alt boyutlarında farklılık görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu açıdan araştırma ile benzerlik olduğu görülmektedir.

-İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin destek algıları ile özgüven ve becerileri köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise il ya da büyükşehir gibi büyük yerleşim yerlerinde yetişen kişilerin daha fazla olanaklara sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. 1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin destek algıları ile özgüven ve becerileri 3 ve 4 kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tek çocuk olarak büyüyen kişilerin destek algısı kalabalık ailede yetişen kişilere göre farklılık gösterebilir. Tek çocuk ya da az çocuklu ailelerde anne babanın çocuğu ile daha çok ilgilenebildiği söylenebilir. Bu nedenle çekirdek ailede yetişen çocuğun özgüven ve becerisi ile destek algısı, kalabalık ailede yetişen çocuklara oranla farklılık gösterebilir. Anne ve baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin destek algıları ile özgüven ve becerileri anne ve baba eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle ailenin eğitim düzeyi bireyin özgüven ve becerisini ayrıca destek algısını etkilediği söylenebilir.

-Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin destek algıları ile özgüven ve becerileri makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni bankacılık hizmetlerinde personel güçlendirme çalışmalarının imalat sektöründe yer alan otomotiv ve makine imalatı sektörlerine göre daha etkili bir biçimde yürütülmesinden kaynaklanması olabilir. Ayrıca örgüt yapısı ve benimsediği toplam kalite anlayışı da bu farklılıklara neden olabilir. Gürbüz vd. (2013) banka çalışanlarının çalıştıkları bankanın türüne göre personel güçlendirme ile arasında farklılık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu noktada araştırma sonuçları literatürde yer alan bu çalışma ile örtüşmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme kavramı ve sosyo-demografik kavramlarla ilişkilendirilmiş pek çok araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Ponnuswamy ve Manohar, 2016; Ahmad ve Riaz, 2016; Demirel ve Kubba 2014; Babnik vd. 2014; Liao ve Wu 2010; Avcı ve Küçükusta 2009; Alas ve Vadi 2003; Mehra ve Dhawan 2003). İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin araştırma doğrultusunda ele alınan örgütsel öğrenme değişkeninin alt boyutları üzerinde etkisi

olup olmadığını ortaya çıkarmak için non-parametrik testlerden olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları *örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutları* için şu şekilde sıralanmıştır:

-Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla bilgiyi daha iyi analiz edip yorumlandığını düşündükleri ve kadınların erkeklere oranla örgütlerinde daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bilgilerin örgüt içinde paylaşılması ve paylaşılma neticesinde anlam kazanıp kavramsal bilgiye dönüşerek dışsallaşması bilginin yorumlanmasını ifade etmektedir. Yorumlama bilginin bireysel olmaktan çıkıp grup düzeyinde paylaşımını sağlamaktadır. Bu nedenle bu örgütlerde bireysel öğrenmeden çok grup seviyesinde örgütsel bir öğrenme gerçekleştiği söylenebilir. Bu da ancak öğrenme kültürü olan öğrenmeyi kendilerine misyon edinmiş işgörenler ve örgütler ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda kadın işgörenlerin çalıştıkları sektörde bilgilerin bireysel olarak değil grup seviyesinde paylaşıldığı yani öğrenme kültürünün varolduğu bir ortamın varlığından söz edilebilir.

-Eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla örgütteki bilgileri daha iyi analiz edilip yorumlandığını düşündükleri ve öğrenme kültürüne sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni eşi çalışan işgörenlerin genellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenlerden oluşması ve hizmet sektöründe çalışan kadın işgörenlerinde bilgilerin bireysel olarak değil grup seviyesinde paylaşıldığını yani çalıştıkları örgütlerinde bir öğrenme ortamının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

-Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla örgütteki bilginin daha iyi analiz edilip yorumlandığını ve öğrenme kültürüne sahip olunduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle hizmet sektöründe yer alan örgütlerde; bilgilerin paylaşıldığı, işgörenlere geri bildirim yapıldığı, düzenli ve sürekli olarak eğitim verildiği, yeni bilgilerin elde edilmesi ve uygulamalar yapılması için bireysel öğrenmenin bilinçli unsularını ortaya çıkararak grup düzeyinde paylaşıldığını yani örgüt içinde bilginin doğru bir biçimde analiz edildiği ve yorumlandığı söylenebilir.

-İlkokul, ortaokul, lise, mesleki/teknik lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre örgütlerinde bilginin analiz edilip yorumlandığını ve öğrenme kültürüne sahip olduklarını daha az düşündükleri tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi ve öğrenme kültürü örgütsel öğrenmenin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenlerin bilginin yorumlandığını ve öğrenmenin bireysel düzeyde değil grup seviyesinde gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir. Ayrıca öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgüte sağladığı katkının farkında olduğu, işle ilgili konularda örgüt içinde kime danışması gerektiğini bildiği yani öğrenme kültürüne sahip oldukları söylenebilir. Serinkan vd. (2014a) tarafından yapılan çalışmada üniversite seviyesinde öğrenim görmüş olan işgörenlerin öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olduğu yine Alas ve Vadi (2013)'nin yapmış oldukları çalışmada da üniversite derecesine sahip olan işgörenlerin örgütsel öğrenme kapasitelerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan literatürde yer alan bu çalışmalar ile yapılan araştırma örtüşmektedir.

-0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl arası çalışan işgörenlere göre bilginin analiz edilip yorumlandığını daha az düşündükleri; 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha uzun çalışan işgörenlere oranla daha az öğrenme kültürüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Mevcut işyerinde uzun yıllardır çalışan işgörenler mevcut işyerinde daha az süredir çalışan işgörenlere göre örgütte öğrenmenin grup seviyesinde olduğunu düşünmektedirler. Uzun süre aynı örgütte çalışan işgörenlerin öğrenme kültürlerinin daha çok olması, örneğin örgüte sağladığı katkının farkında olması, işle ilgili konularda örgüt içinde kime danışması gerektiğini bilmesi, deneyim ve tecrübe ile de ilişkilendirilebilir. Alas ve Vadi (2003) de örgütsel öğrenme açısından daha yaşlı bireylerin, genç bireylere göre daha iyi öğrendikleri ortaya koymuştur. Bunun yanında, belirli bir örgütte beş ya da beş yıldan daha az görev yapan bireyler arasında, örgütsel öğrenme kavramı, yalnızca örgüt kültürünün görev yönelimi ile etkilendiği tespit edilmiştir. İlişki yönelimi ise, örgütsel öğrenmeyi örgütte beş yıl sonra etkilemeye başlamaktadır. Buna ek olarak kısa süredir çalışan işgörenlerin daha genç ve dinamik oldukları düşünülürse bu işgörenlerin öğrenme

kapasitelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Serinkan vd. (2014a) benzer şekilde yaşı küçük olan işgörenlerin daha çok hafıza odaklı olduklarını ve öğrenme kapasitelerinin yaşı büyük olan işgörenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada literatürde yer alan bu çalışmalar ile yapılan araştırma benzerlik göstermektedir.

-Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri ve öğrenme kültürü ortamının daha fazla olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. İşgörenlerin gelir seviyesi ne kadar artarsa refahları da o kadar artmaktadır bu durumda olumlu duygulara sahip olan bir birey stresten uzak olabilmekte ve daha kolay öğrenebilmektedir. Böylece birey olarak öğrenme bilgilerin paylaşılması sonucu anlam kazanması ile birlikte kavramsal bilgiye dönüşerek örgüte olumlu yönde yansıyabilmektedir. Serinkan vd. (2014a) tarafından yapılan çalışmada yine benzer şekilde gelir seviyesi fazla olan işgörenlerin gelir seviyesi düşük olan işgörenlere göre daha çok takım/grup odaklı oldukları ayrıca örgütsel öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda literatürde yer alan bu çalışma ile yapılan araştırma benzerlik göstermektedir.

-İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin bilginin analiz edildiğini ve yorumlandığını ve öğrenme kültürünün olduğunu köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca, 1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin, 3 ve 4 kardeş olan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını ve öğrenme kültürünün olduğunu daha fazla düşündükleri bulgulanmıştır. Büyük yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlerin özellikle az kardeş sayısına sahip oldukları görülmektedir. İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla hayata bakış açılarının farklı olması sebebiyle öğrenme kültürünün benimsenmesi ve uygulanması neticesinde orijinal ve özgün fikirler ortaya atabilecekleri söylenebilir.

- Anne ve Baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin anne ve baba eğitim durumu okuryazar olmayan ve ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını daha fazla düşündükleri ve örgütsel öğrenme ortamının daha fazla olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitimin ailede başladığı düşünülürse annenin ve babanın eğitim düzeyinin bireyin şekillenmesinde, düşünce, perspektif ve algısını etkilemede büyük önem arz ettiği söylenebilir.

- Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla örgütteki bilginin analiz edilip yorumlandığını ve öğrenme kültürü ortamının olduğunu daha fazla düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni her örgütün kendine ait öğrenme tarzının olması, örgütün yapısı, değişen teknoloji, örgütün geçmişte yaşadığı sıkıntılar olarak şeklinde sıralanabilmektedir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için en önemli kıstaslardan bir tanesi öğrenmeyi öğrenmek olmalıdır. Ancak bu şekilde bilgiler doğru bir şekilde yorumlanabilir ve sağlıklı bir öğrenme ortamı sağlanabilir.

Literatür incelendiğinde örgütsel yaratıcılık kavramı ve sosyo-demografik kavramlarla ilişkilendirilmiş pek çok araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Jeong ve Shin, 2017; Mclean vd. 2016; Hahn vd. 2015; Madrid ve Patterson 2015; Sirková vd. 2014; Yılmaz ve Izgar, 2009; Mostafa 2005). İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin araştırma doğrultusunda ele alınan örgütsel yaratıcılık değişkeninin alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak için non-parametrik testlerden olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları *örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutları* için şu şekilde sıralanmıştır:

-Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere kıyasla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiği ve desteklendiği ayrıca yöneticileri tarafından daha çok rehberlik edildiği ve işle ilgili yol gösterildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni kadınların hizmet sektöründe yer alan kurumsal örgütlerde çalışıyor olmaları olabilir. Bankacılık sektöründe işgörenlere sağlanan destekler arasında yenilik destek programlarının yer alması bu bulguyu açıklar niteliktedir. Ayrıca

kadınların erkeklere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildikleri, takdir ve teşvik edildikleri bunun yanında örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi yine kadınların hizmet sektöründe yer alan bankacılık hizmetleri alt sektöründe çalışması ile açıklanabilir. Bankalardaki yönetim anlayışında işgörenleri teşvik etme, motive etme, ödüllendirme, rehberlik etme, yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri desteklenme gibi pek çok unsurun yeraldığı görülmektedir. Araştırma yapılan imalat işletmelerinde yaratıcılığa ve yenilikçi düşüncelere pek destek verilmediği, işgörenlerin yeterince yönlendirilemediği, bilgi paylaşımının sağlanamadığı söylenebilir.

-Eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiği ayrıca yöneticilerin kendilerine rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun sebebi, genelde hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin eşlerinin bir işte çalıştığı, imalat sektöründe çalışan işgörenlerin eşlerinin ise çoğunluğunun bir işte çalışmadığı ile açıklanabilir. Ayrıca eşi çalışan işgörenlerin eşi çalışmayan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildiklerini; örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

-Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla çalıştıkları örgütlerdeki yönetim tarafından yenilikçi düşüncelerine daha çok önem verildiğini ve desteklendiği ayrıca yöneticilerinin kendilerine rehberlik ettiğini ve işle ilgili olarak yol gösterici olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin imalat sektöründe çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla ödüllendirildiklerini ayrıca takdir ve teşvik edildikleri bunun yanında örgütü ilgilendiren bilgilerin yönetici tarafından paylaşımının yapıldığını daha çok düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin farklı politikalara ve yapılara sahip sektörler ve örgütler olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

-18-29 yaş, 30-39 yaş ve 40-49 yaş aralığı 50 yaş ve üzeri çalışan işgörenlere göre daha az ödüllendirildiklerini düşündükleri; 18-29 yaş aralığı, 30-39 yaş aralığında çalışan işgörenlere göre daha az bilgi paylaşımında bulunulduğunu düşündükleri bulgulanmıştır.

-İlkokul, ortaokul, mesleki/teknik lise, lise öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlerin önlisans, lisans ve yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan işgörenlere göre daha az yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları, yöneticileri tarafından daha az yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri, yöneticileri tarafından daha az teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri, ayrıca daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin daha az yenilikçi ve yaratıcı düşünceye sahip olduğu ve yöneticileri tarafından daha az rehberlik edildiği görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin yöneticileri tarafından daha az teşvik edildikleri ve ödüllendirildikleri görülmekte olup bu işgörenler yöneticilerinin kendileri ile daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşünmektedirler.

-0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha uzun çalışan işgörenlere oranla daha az yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha az yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri, 0-5 yıl ve 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl ve 21-25 yıl çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha az teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerin 16-20 yıl çalışan işgörenlere göre yönetimin daha az bilgi paylaşımında bulunduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

-Geliri 3001TL-4000TL, 4001TL-5000TL arasında ve 5001TL ve üzerinde olan işgörenlerin, geliri 600TL-1000TL, 1001TL-2000TL ve 2001TL-3000TL arasında olan işgörenlere oranla daha fazla yenilik düşüncesine ve desteğe sahip oldukları, yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri, daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri ve daha fazla bilgi paylaşımında bulunulduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Bulundukları örgütte uzun süredir çalışan ve geliri yüksek olan işgörenlerin daha çok yenilik düşüncesine ve desteğe, daha çok rehberliğe, daha çok teşvik ve ödülendirmeye ayrıca iyi bir iletişime sahip oldukları söylenebilir.

-0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl arası evli olanlar 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri evli olanlara göre yöneticileri tarafından daha az teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri tespit edilmiştir. İl ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin, köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca il ve büyükşehirde yetişen işgörenlerin köy, belde/bucak ve ilçe gibi yerleşim yerlerinde yetişen işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini, daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini, daha fazla bilgi paylaşımında bulunulduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

-1 ve 2 kardeş olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları desteğin, yöneltmenin, teşvik ve ödüllendirmenin 3 ve 4 kardeş olan işgörenlerden daha fazla olduğu bulgulanmıştır. Anne ve baba eğitim durumu lise ve üniversite olan işgörenlerin yenilik düşüncesi ve aldıkları destek algılarının, yöneltmenin, teşvik ve ödüllendirmenin ve bilgi paylaşımının anne ve baba eğitim durumu ilkokul/ortaokul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Anne ve baba eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin destek algısının yüksek olduğu ve yöneticinin yöneltme faaliyetlerine karşılık verdiği, bilgi paylaşımı açısından değerlendirildiğinde etkin bir iletişim kurulabilindiği söylenebilir.

-Kamu ve özel bankacılık hizmetleri sektöründe çalışan işgörenlerin makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere oranla yöneticileri tarafından daha fazla yol gösterildiğini ve rehberlik edildiğini düşündükleri, daha fazla teşvik edildiklerini ve ödüllendirildiklerini düşündükleri ayrıca daha fazla bilgi paylaşımında bulunulduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. Örgütsel yaratıcılık açısından bankacılık sektörünün otomotiv ve makine sektörlerinden farklılık gösterdiği söylenebilir. Bunun nedeni farklı yönetim anlayışına sahip olan örgütler olmasından kaynaklanabilir.

Sonuç olarak; Trakya'da yer alan örgütlerdeki işgörenlerin üstleri tarafından desteklendikleri ayrıca öğrenme kültürüne sahip oldukları ve bu güçlendirme ile öğrenme faaliyetlerinin öncelikle birey daha sonra grup ve son olarak ise örgüt düzeyinde yaratıcılığa önemli ölçüde etkide bulunduğu; ayrıca sektör bazlı incelendiğinde bankacılık (kamu ve özel) hizmetleri veren, otomotiv ve makine imalatı yapan örgütler arasında farklılıklar olduğu yapılan bu ampirik çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Buradan hareketle personeli güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin etkin bir biçimde uygulanması ve gerçekleşmesi neticesinde örgütsel yaratıcılığın pozitif yönde etkilenebileceği söylenebilir. Olumlu yönde etkilenen yaratıcılık; örgütteki işgörenlerin morallerinin artması, yeni ürün yaratma, yenilikçi ve yaratıcı düşünce geliştirme, örgütsel bağlılığın artması, iş tatmininin artması, psikolojik sözleşme ihlalinin azalması, sağlık giderlerinin azalması, değişime ayak uydurma ve korkuların azalması ile değişime direncin azalması, iletişimin etkin bir biçimde yürütülmesi gibi pozitif çıktılar sağlayabilir. Bunun yanında personeli güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin etkin bir biçimde uygulanamaması ve gerçekleşememesi sonucunda örgütsel yaratıcılığın negatif yönde etkilenebileceği düşünülebilir. Olumsuz yönde etkilenen yaratıcılık ise; örgütün amaçlarına ve politikalarına aldırış etmeme, örgüte olan bağlılığın azalması, tatminin azalması, psikolojik sözleşme ihlalinin artması, suistimal, hırsızlık ve sabotaj gibi negatif çıktılara neden olabileceği söylenebilir.

Bu araştırmada Trakya'da faaliyet gösteren hizmet ve imalat örgütlerinde çalışan işgörenler üzerinde, personel güçlendirmenin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma, hizmet ve imalat sektörününde yer alan alt sektörlerde çalışan işgörenlerin, personel güçlendirme uygulamaları, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramlarını algılamalarına ayrıca bu kavramları tanımlama konusuna yönelik ciddi bulgular sunmaktadır. Bundan dolayı bu araştırma, personel güçlendirmenin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa etkisi ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri konu alarak yapılabilecek diğer araştırmalara ışık tutacaktır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler;

Örgütlerin işgören güçlendirilmesini sağlayacak kıstasları doğru bir biçimde belirleyerek işgörenlere ve örgüte uygun çalışmalar yapması daha etkin sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Yaratıcı bir örgütten bahsedilebilmesi için işgörenlerle açık bir iletişim sisteminin benimsenmesi, işgörenlere güven duyulması, özgür çalışma ortamı oluşturulması, adil bir biçimde desteklenmeleri, yeterli kaynak sağlanması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi önemli rol oynayacaktır. İşgörenlerin güçlendirildiği ve öğrenmenin gerçekleştiği bir örgüt ortamında ise yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin artacağı dolayısıyla örgütsel açıdan da yaratıcılığın artacağı söylenebilir.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda farklı örgütlere ve farklı örnekleme ait veriler başka kavramlarla ilişkilendirilebilir. Örneğin literatürdeki araştırmalar öğrenme odaklı olmayan örgütlerdeki problemlere dikkat çekmekte olup, öğrenen örgüt olunduğu zaman sorunların ortadan kalkacağını ifade etmektedirler. Örgütsel öğrenmeye eleştirel açıdan yaklaşan araştırmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle öğrenme kavramına ilişkin olarak örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler üzerinde durulabilir. Ayrıca örgütsel yaratıcılık kavramını irdeleyen daha fazla çalışma yapılabilir.

Literatür taramasında araştırmanın üç ana kavramı olan personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılığın bir arada incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme ile alakalı literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Buna karşın yaratıcılık kavramı genellikle bireysel açıdan ele alınmış örgütsel açıdan yeterince değerlendirilememiştir. Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçların ve gelecek araştırmalar için sunulan önerilerin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yeni yaklaşımlar içinde yer alan personel güçlendirme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yaratıcılık kavramları anlam ve içerikleri bakımından popülerliklerini kaybetmeyecekleri düşünülmektedir. Çünkü örgütlerin güçlendirilmeye uygun,

yaşam boyu öğrenmeyi kendine prensip edinen ve yaratıcılığını gösterebilen bireylere her zaman ihtiyacı olacaktır. Bu nedenle benzer araştırmaların daha farklı sektörlerde ve daha geniş bir örneklemde uygulanmasının farklı bakış açıları getireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AHMAD, M. S. ve RIAZ, S. (2016): "Impact of Organizational Empowerment on Employee Commitment: Moderating role of Organization Learning Culture and Locus of Control", Küresel İş Dünyası ve Ekonomik Kalkınma Topluluğu 14. Uluslararası Konferans Bildiriler Kitabı (SGBED), Global Connectivity, Knowledge and Innovation for Sustainability and Growth: New Paradigms of Theory and Practice, Editors Vidya Atal Ram Sewak Dubey Montclair, New Jersey, USA Haziran 21-24, ss. 636-649.

ALAS, R. ve VADI, M. (2003): "The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning at Six Estonian Hospitals", *Trames*, (2), ss. 83-98.

ALEGRE, J. ve CHIVA, R. (2008): "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation*, 28(6), ss. 315-326.

ALTINDAĞ, E. ve AKGÜN, B. (2015): Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), ss.281-297.

ALTUNIŞIK, R., COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM E. (2012): *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 7. *Baskı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

AKÇAKAYA, M. (2010): "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, No: 25, ss. 145-174.

AKDEMİR, B. ve ÇUKACI Y. C. (2005): "Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:50, ss. 1172-1193.

AKIN, M. (2010): "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar

Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, ss. 211-238.

AMABILE, T. M. (1997): "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40 (1), ss. 39-58.

AMABILE, T. M., ve CONTI, R. (1999): "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing", *Academy of Management Journal*, 42(6), ss. 630-640.

AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. ve HERRON, M. (1996): "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, *39*(5), ss. 1154-1184.

AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., ve KRAMER, S. J. (2004): "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, 15(1), ss. 5-32.

ANDERSON, L. (1997): "Argyris and Schon's Theory on Congruence and Learning", http://www.aral.com.au/resources/argyris.html, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

ARGYRIS, C. (2002): "Double-Loop Learning, Teaching, and Research", *Academy of Management Learning & Education*, *1*(2), ss. 206-218.

ARGYRIS, C. (1976): "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making", Administrative Science Quarterly, 21(3), ss. 363-375.

ATAK, M. ve ATİK, İ. (2007): "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), ss. 63-70.

ATILGAN, D. (2009): "Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi", *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (1), ss. 201-212.

AVCI, N. ve KÜÇÜKUSTA, D. (2009): "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), ss. 33-44.

AVCI, N. (2008): "*Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

AYAZLAR R. A. (2015): *Araştırmalarda Güvenirlik ve Geçerlik*, (Ed: Atilla Yüksel, Akan Yanık, Reyhan A. Ayazlar), (ss:63-79), 1.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

AYDEN, C. ve DÜŞÜKCAN, M. (2002): "Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 4, ss. 121-140.

AYDOĞAN, E., ORHAN, F., NALDÖKEN, Ü., BEYLİK, U. ve AKSAY, K. (2011): "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, ss. 191-213.

AYHAN, U. (2007): "Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları". *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 76, ss. 77-99.

AYTAÇ, M. ve ÖNGEN, B. (2012): "Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi", *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), ss. 14-22.

AYYILDIZ, H. ve CENGİZ, E. (2006): "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,11(1), ss. 63-84.

BABNIK, K., ŠIRCA, N. T. ve DERMOL, V. (2014): "Individuals Learning in Work Teams: Support to Knowledge Management Initiatives and an Important

Source of Organizational Learning", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, ss. 178-185.

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B. (2003): "The Socially Induced Burnout Model", *Advances in psychology research, 25*, ss. 13-30.

BALAY, R. (2010): "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff", *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences,* 43(1), ss. 41-78.

BALTAŞ, A. (2015): *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, 14. Basım, İstanbul.

BARTUNEK, J. M. ve MOCH, M. K. (1987): "First-Order, Second-Order and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach", *Journal of Applied Behavioral Science, 23,* ss. 483-500.

BERBEROĞLU, B. (2010): "Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi Oluşturma Yolunda Türkiye ve Avrupa Birliği", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXIX(II): ss. 111-131.

BHARADWAJ, S., ve MENON, A. (2000): "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), ss. 424-434.

BHATT, G. D. (2000), "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, 4(1), ss. 15-26.

BIRDI, K., CLEGG, C., PATTERSON, M., ROBINSON, A., STRIDE, C. B., WALL, T. D. ve WOOD, S. J. (2006): "Contemporary Manufacturing Practices And Company Performance: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Submitted Mayıs.

BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003): "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), ss. 13-20.

BOLAT, T. (2003): "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3-4, ss. 201-219.

BOUDRIAS, J. S. ve GAUDREAU, P. (2004): "TestingtheStructure of Psychological Empowerment: Does GenderMake a Difference", *Educational and Psychological Measurement*, No:5, Cilt: 64, ss. 861-877.

BRIDGE, S., O'Neill, K. ve CROMIE, S. (l998), "Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business", Macmillan Business, London, 35.

BRYMER, R. A. (1991): "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *32*(1), ss. 58-68.

BYRNE, B.M. (1998): *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

BUCKLAND, M. (1991): *Information and Information Systems*, New York, Praeger, Greenwood Press.

BULUT, E. ve ÇAVUŞ, G. (2015): "Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması", Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, *5*(2), ss. 591-614.

BÜLBÜL, T., GÜVENDİR, M. A., TUNÇ, B. ve ÖZDEM, G. (2015): "Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), ss. 121-141.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005): "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), ss. 133-148.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., AKGÜN, Ö. E., KAHVECİ, Ö. ve DEMİREL, F. (2004): "Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), ss. 207-239.

CASTAÑEDA, D. I. (2015): "Organizational Learning Conditions", *Estudios Gerenciales*, *31*(134), ss. 62-67.

CELEP, C. (2004): "Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,* Malatya.

CELEP, C. (2002): "İlköğretim Okullarında Öğrenme Kültürü", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *8*(31), ss. 356-373.

CENGİZ, E., ACUNER, T. ve BAKİ, B. (2007): "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi"*, Sayı:1, Cilt:9, ss. 98-121.

CENGİZ, E., ACUNER, T., BAKİ, B. (2006): "Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), ss. 421-434.

CEYLAN, A. ve SAVİ, F. Z. (2003): "Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Numara: 29, ss. 151-175.

CHANG, W ve CHİANG, Z. H. (2007): "A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization", *IASDR07 International Association of Societies of Design Research*, The Hong Kong Polytechnic University. 12-15 Kasım.

CHILES, A. M. ve ZORN, T. E. (1995): "Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of theInfluences on Empowerment", *Journal of Applied Communication Research*, Cilt:23, ss. 1-25.

CHIVA, R. ve ALEGRE J. (2009): "Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Emprical Assesment in the Ceramic Tile Industry", *British Journal of Management*, Cilt:20, ss. 323-340.

CHIVA, R., ALEGRE J. ve LAPIEDRA L. (2007): "Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce", *International Journal of Manpower*, Cilt: 28, Sayı: 3/4, ss. 224-242.

CHILD, D. (2006): *The Essentials of Factor Analysis*, 3. Basım, Continuum, London.

CHU, K. F. (2003): "An Organizational Culture and the Empowerment for Change in SMEs in the Hong Kong Manufacturing Industry*", Journal of Materials Processing Technology*, Cilt:139, ss. 505–509.

CIRELLA, S., CANTERINO, F., GUERCI, M. ve SHANI, A. B. R. (2016): "Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company", *Creativity and Innovation Management*, 25(2), ss. 211-222.

CLARK, K. ve JAMES, K. (1999): "Justice and Positive and Negative Creativity", *Creativity Research Journal*, 12 (3), ss. 311-321.

COHEN, L., MANION, L. ve MORRISON, K. (2007), *Research Methods in Education*, 6. Basım, Routledge, New York, USA.

COŞKUN, H. (2005): "Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi", *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 22(1), ss. 79-94.

ÇAĞLAR, İ. ve KILIÇ, S. (2006): *Genel İletişim*, Nobel Yayınları, Ankara.

ÇAKIR, S. G. (2015): "The Effects of Teacher Immediacy and Student Burnout on Empowerment and Resistance Among Turkish Pre-Service Teachers", *Learning and Individual Differences*, 40, ss. 170-175.

ÇALIŞKAN, M. ve SERÇE, H. (2016): "Matematiğe Yönelik Duyuşsal Giriş Özellikleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", International Journal Of Eurasia Social Sciences, Cilt:7, Sayı:22, ss. 137-160.

ÇAPARLAR, ÖZHAN, C. ve DÖNMEZ, A. (2016): "Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır? What is Scientific Research and How Can it be Done?", *Turk J Anaesthesiol Reanim*, 44, ss. 212-218.

ÇAPIK, C. (2014): "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), ss. 196-205.

ÇAVUŞ, M. F. ve AKGEMCİ, T. (2008): "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, ss. 229-244.

ÇAVUŞ, D. M. F. (2008): "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 3(10), ss. 1287-1300.

ÇAVUŞ, M. F. (2006): *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi Konya.

ÇEKMECELİOĞLU, GÜNDÜZ, H. ve EREN, E. (2007): "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:18, Sayı:57, ss. 13-25.

ÇELİK, A., IRAZ, R., ÇAKICI, A. B. ve ÇELİK, N. (2014): "The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: The Case of OIZ", *European Scientific Journal*, No:10 Cilt:10, ss. 99-107.

ÇETİN, C. (2010): *Toplam Kalite Yönetimi, İlke-Süreç-Uygulama*, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.

ÇİÇEK, I. (2011): "Teknoloji Geliştirme Yaratıcılığı Yönetmek," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), ss.45-55.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2012): *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

ÇOKLUK, Ö., YILMAZ, K. ve OĞUZ, E. (2011): "Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi", *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), ss. 95-107.

ÇÖL, G. (2008): "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), ss. 35-46.

ÇUHADAR, M. T. (2005): "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, ss. 22-23.

DANIELSSON, J., DE HAAN, L., PENG, L. ve DE VRİES, C. G. (2001): "Using a Bootstrap Method to Choose the Sample Fraction in Tail Index Estimation", *Journal of Multivariate Analysis*, 76(2), ss. 226-248.

DEHON, C., WEEMS, C. F., STICKLE, T. R., COSTA, N. M. ve BERMAN, S. L. (2005), "A Cross-Sectional Evaluation of The Factorial Invariance of Anxiety Sensitivity in Adolescents and Young Adults", *Behaviour Research and Therapy*, 43, ss. 799–810.

DELİCE, A. (2010): "Nicel Araştırmalarda Örneklem Sorunu", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), ss. 1969-2018.

DEMİREL, Y. (2007): "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *5*(2), Aksaray Üniversitesi ss. 100-116.

DEMİREL, Y. ve KUBBA, Z. İ. (2014): "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 9(2), ss. 137-151.

DERİN, N. ve DEMİREL, E. T. (2011): "Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 3, ss. 255-264.

DEWETT, T. ve GRUYS, M. L. (2007): "Advancing the Case for Creativity Through Graduate Business Education", *Thinking Skills and Creativity*, 2(2), ss. 85-95.

DİKMEN, Ç. (1999): "Organizasyonel Ögrenme ve Ögrenen Organizasyonlar", *Yönetim Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, ss. 57-67.

DİMİTRİADES, Z. S. (2005): "Employee Empowerment in Greek Context", *International Journal of Manpower*, 26(1), ss. 80-92.

DOĞAN, N. ve BAŞOKÇU, T. O. (2010): "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2): ss. 65-71.

DOĞAN, S. (2006): "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), ss. 165-189.

DÖM, S. (2014): *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

DURAN, C. ve SARAÇOĞLU, M. (2009): "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), ss. 57-71.

DURNA, U. ve DEMİREL, Y. (2008): "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (30), ss. 129-156.

DURSUN, Y. ve KOCAGÖZ, E. (2010): "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35, ss. 1-17.

D'INNOCENZO, L., LUCIANO, M. M., MATHIEU, J. E., MAYNARD, M. T. ve CHEN, G. (2016): "Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units", *Academy of Management Journal*, 59(4), ss. 1290-1307.

EDWARDS, P. ve COLLINSON, M. (2002): "Empowerment and Managerial Labor Strategies", *Work and Occupations*, No:3, Cilt:29, ss. 272-299.

EFE Ş. Y. ve AYAZ S. (2010): "Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet ve Kadınların Aile İçi Şiddete Bakışı", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 11, ss. 23-9.

EFİL, İ. (2010a): *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi (Kalite Proje Ekipleri, Proses Geliştirme Ekipleri, Kalite Çemberleri, Sanal Ekipler)*, Dora Yayıncılık, 7. Baskı, Bursa.

EFİL, İ. (2010b): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayıncılık, 11. Baskı, Bursa.

EFİL, İ. (2010c): *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora Yayıncılık, 7. Baskı, Bursa.

EKVALL, G ve RYHAMMAR, L. (1999): "The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University", *Creative Research Journal*, 12(4), ss. 303-310.

EMİNAĞAOĞLU, M. ve GÖKŞEN, Y. (2009): "Bilgi Güvenliği Nedir, Ne Değildir, Türkiye'de Bilgi Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 1-15.

ERDİRENÇELEBİ, M., YAZGAN, A. E. ve ŞENDOĞDU, A. A. (2015): "Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının İşgören Tatminine Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital-UUBK,* Bildiriler Kitabı, Erman Matbaacılık, ss. 225-239.

ERİGÜÇ, G. ve BALÇIK, YALÇIN, P. (2007): "Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10 (1), ss. 75-106.

EREN, E. ve GÜNDÜZ, H. (2002): İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5, ss. 65-84.

ERSTAD, M. (1997): "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), ss. 325-333.

ERKUTLU, H., ve CHAFRA, J. (2015): "The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 181,* ss. 3-11.

ERYELER, E. (2003): *Etkin Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

FIOL C.M ve LYLES, M.A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10(4), ss. 803-813.

FİDAN, H. (2015): "Bilgi Ekonomisinde Güven ve Elektronik Ticaret Güven Bileşenleri", *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital-UUBK,* Bildiriler Kitabı, Erman Matbaacılık, ss. 556-567.

FORD, C. M. (1996): "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, 21(4), ss. 1112-1142.

GARCIA-MORALES, V. J., JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M., ve GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2012): "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", *Journal of Business Research*, 65(7), ss. 1040-1050.

GARWOOD, W. R. ve HALLEN, G. L. (1998): "*Human Resources and Quality*", Juran's Quality Handbook, Ed: Joseph M. Juran, A- Blanton GODFREY, 5. Basım, McGraw Hill, New York.

GİDERLER, C. (2015): "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss. 58-88.

GİZİR, S. (2008): "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, Cilt 4, ss. 182-196.

GOH, S. ve RICHARDS, G. (1997): "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, 15(5), ss. 575-583.

GOMEZ, C. ve ROSEN, B. (2001): "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trustand Employee Empowerment",*Group&Organization Management*, No:1, Cilt:26, ss. 53-69.

GÖKBUNAR, R., KAYALI C. ve AKTAŞ H. (2005): "İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması", http://www.canaktan.org, Erişim Tarihi:29.02.2016.

GÜMÜŞ, M. (2000): *Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci*, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Bursa.

GÜMÜŞLÜOĞLU, L. ve İLSEV, A. (2009): "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, "*Journal of Business Research, 62* (4), ss. 461-473.

GÜMÜŞSUYU, Ç. (2004): *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması,* (Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

GÜRBÜZ, G., KUMKALE, İ., ve OĞUZHAN, A. (2015): "Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli ile Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Metinleri*, No:2, ss. 1-18.

GÜRBÜZ, G., KUMKALE, İ. ve OĞUZHAN, A. (2013): "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi*, St.Petersburg, Rusya, 17-18 Eylül, ss. 791-800.

GÜRKAN, ÇETİN G. ve KOÇOĞLU M. (2014): "Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:29, ss. 588-602.

HAHN, M. H., LEE, K. C. ve LEE, D. S. (2015): "Network Structure, Organizational Learning Culture, and Employee Creativity in System Integration Companies: The Mediating Effects of Exploitation and Exploration", *Computers in Human Behavior*, 42, ss. 167-175.

HARRIM H. M. ve ALKSHALI S. J. (2008): "Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms", *Jordan Journal of Business Administration*, 4(1), ss. 107-121.

HEMLIN, S. (2002): "Creative Knowledge Environments in the Innovation System, Studies of Work Teams in Konowledge Organizations", *Copenhagen and Centre for Research Ethics*, Göteborg University, 7, ss. 1-14.

HERRENKOHL, R. C., JUDSON, G. T. ve HEFFNER, J. A. (1999): "Defining and Measuring Employee Empowerment", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), ss. 373-389.

HEUNKS, F. J. (1998): "Innovation, Creativity and Success", *Small Business Economics*, 10(3), ss. 263-272.

HOLDEN, L. (1999): "The Perception Gap in Employee Empowerment: A Comparative Study of Banks in Sweden and Britain", *Personnal Review*, 28(3), ss. 222-241.

HONG, J. C., HWANG, I. Y., ve LIN, C. L. (2003): "*Chi and Organizational Creativity: A Case Study of Three Taiwanese Computer Firms*", *Creativity and Innovation Management*, 12(4), ss. 202-210.

HOOPER D., COUGHLAN J. ve MULLEN MR., (2008): "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), ss. 53-60.

HOU, Y., GAO, G., WANG, F., LI, T., ve YU, Z. (2011): "Organizational Commitment and Creativity: The Influence of Thinking Styles", *Annals of Economics and Finance*, 12 (2), ss. 411-431.

HOYT, J., ve GERLOFF, E. A. (1999): "Organizational Environment, Changing Economic Conditions, and the Effective Supervision of Technical Personnel: A Management Challenge", *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), ss. 275-293.

HU, Li-Tze ve BENTLER, P. M. (1999): "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), ss.1-55

HULT, G. T. M., FERRELL, O. C., ve HURLEY, R. F. (2002): "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance", *Journal of Business Research*, 55(5), ss. 377-387.

İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN H. & ERAT, S. (2004): Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, "Yönetim ve Ekonomi Dergisi", 11 (1), ss. 167-176.

ITZHAKY, H. ve YORK, A. S. (2000): "Empowerment and Community Participation: Does Gender Make A Difference?", *Social Work Research*, 24(4), ss. 225-234.

İRAZ, R. ve AKYAZI, T. E. (2015): "Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma", *II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, 22-24 Ekim, ss. 1-8.

İŞERİ, K. ve Ünal, E. (2010): "Yazma Eğilimi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", *Eğitim ve Bilim*, 35(155), ss. 104-117.

JAMES, K., CLARK, K. ve CROPANZANO, R., (1999): "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions and Organizations: A Model and Theoretical Extension", *Creativity Research Journa*l, 12(3), ss. 211-226.

JANSSEN, O. (2004): "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work and Stress*, 18(1), ss. 56-65.

JEONG, I. ve SHIN, S. J. (2017): "High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective", *Journal of Management*, Cilt: XX Sayı: X, ss. 1–17.

JEREZ GOMEZ, P., CESPEDES LORENTE, J. ve VALLE-CABRERA, R. (2005): "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, 58(6), ss. 715-725.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. ve SANZ-VALLE, R. (2011): "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, 64(4), ss. 408-417.

KALAYCI, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.

KALEMCİ, T. İ. (2007): "Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), ss. 93-118.

KANTEN, P., KANTEN, S., ve GÜRLEK, M. (2015): "The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance", *Procedia Economics and Finance*, *23*, pp. 1358-1366.

KAPLAN, A. Ö. ve ERCAN, S. (2011): "Yaratıcı Düşünme Tekniklerinden Sinektik Uygulamasına Örnek Bir Araştırma: Çocuğun Gözünde Yaratıcılık", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), ss. 766-793.

KAPU, H. ve AYBAS, M. (2008): "Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2008* (2), ss. 80-100.

KARA, M. A. (2010): *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 8. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon.

KARADENİZ, O., TANGÜLÜ, Z. ve Melike, F. (2013): "Ortaokul 6. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Zihin Haritalama Tekniğinin Kullanılmasının Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi", *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), ss. 131-142.

KARAGÖZ, Y., KINGIR, S. ve GÜVENDİ, F. (2016): "Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Hasta Memnuniyeti Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.* Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 13 ss. 140-158.

KARAHAN, A. ve YILMAZ, H. (2010): "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık

Sektöründe Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), ss. 153-171.

KARAKAŞ, A. (2014): "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:6, Sayı:11, ss. 79-105.

KARAKAŞ, A. ve SERÇEK, S. (2014): Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), ss. 90-107.

KARATAŞ, S., AKÇAYIR, G., GÜN, E. T. (2016): "Yaratıcı Düşünme Becerisinin Geliştirilmesinde Ters Beyin Fırtınası Tekniğinin Etkililiği Üzerine Nitel Çalışma", *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 6 (1), ss. 42-58.

KAYA, M. (2016): "Türkiye'de Gelecek/Umut Vaat Eden ve Cazibesini Kaybeden Sektörler", *Eskişehir-Osmangazi Üniversitesi, Teknoloji Araştırma Merkezi*.

KAYA, E. ve DÜŞÜKCAN, M. (2007): "İşgören Yaratıcılığını Etkileyen Bireysel ve Mesleksel Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), ss. 201-224.

KAYNAK, S. ve KARACA, Z. (2012): "Bilgi ve İletişim Teknolojileri Talebi: Bir Uygulama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, ss. 49 – 68.

KAZANJIAN, R. K., DRAZIN, R. ve GLYNN, M. A. (2000): "Creativity and Technological Learning: The Roles of Organization Architecture and Crisis in Large-Scale Projects", *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), ss. 273-298.

KEÇECİOĞLU, T. (2005): *Takım Oluşturmak*, Yönetim Dizisi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

KENDİR, H. (2013): *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

KESKİN, A. (2010): *Takım Yönetimi ve Liderlik, Başarılı Yönetimin Püf Noktaları*, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul.

KEVÜK, S. (2006): "Bilgi Ekonomisi", *Journal of Yasar University*, ss.319–350, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2011/07/no4_vol1_03_kevuk.pdf, Erişim Tarihi: 03.02.2016.

KHORSHIDI, S. A., ABDOLI, F. ve KHORSHIDI, S. A. (2013): "Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A Literature Review", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4 (5), ss. 1214-1220.

KINGIR, S. (2006): Toplam Kalite Yönetimi, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.*

KINGIR, S., ve Mesci, M. (2007): "Öğrenen Organizasyonlar", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(19), ss. 63-81.

KIZILOĞLU, M., KARAHAN, A., ŞENEL, D. (2013): "Örgütsel Öğrenme Algısının İç Girişimciliğe Etkisi: Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma", *Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu*, (Ed), Bildiriler Kitabı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Muğla, ss. 195-212.

KLINE, R. B. (2016): *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 4. Basım, Guilford Press, USA.

KOBERG, C. S., BOSS, R. W., SENJEM, J. C. ve GOODMAN, E. A. (1999): "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Emprical Evidence from the Health Care Industry",*Group&Organization Management*, 24(1), ss. 71-91.

KOÇ, U. (2009): "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* Sayı: 1, Cilt: 11, ss. 151-165.

KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar),* Genişletilmiş 13. *Baskı,* Beta Yayınları, *İstanbul*.

KOHAVI, R. (1995): "A Study of Cross-Validation and Bootstrap for Accuracy Estimation and Model Selection", In *Ijcai*, 14(2), ss. 1137-1145.

KRATZER, J., LEENDERS, R. T. A. ve VAN ENGELEN, J. M. (2008): "The Social Structure of Leadership and Creativity in Engineering Design Teams: An Empirical Analysis", *Journal of Engineering and Technological* Management, 25 (4), ss. 269–286.

KUTANIS, R. Ö. ve MESCİ, M. (2013): "Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ege Academic Review*, 13(3), ss.367-381.

KWASNIEWSKA, J ve NECKA, E. (2004): "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender", *Creativity and Innovation Management*, 13(3), ss. 187-196.

LASHLEY, C. (1999): "Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis", *Personnel Review*, 28(3), ss. 169-191.

LAPIERRE, J. ve GIROUX, V. P. (2003): "Creativity and Work Environment in a High-Tech Context", *Creativity and Innovation Management*, 12(1), ss. 11-23.

LAWSHE, C. H. (1975): A Quantitaive Approach to Content Validity, *Personnel Psychology*, 8, ss. 563-575.

LAZZERETTI, L., CAPONE, F., SEÇİLMİŞ, İ. E. (2014): "Türkiye'de Yaratıcı ve Kültürel Sektörlerin Yapısı", *Maliye Dergisi*, Sayı: 166, ss. 195-220.

LEIGH, K. E. (2011): "Organizational Creativity: The relationship Between Creativity, Values, and Performance in Architectural Practice", Doctoral Thesis, ProQuest LLC, Colorado State University Fort Collins, Colorado.

LESLIE, D. R., HOLZHALB, C. M. ve HOLLAND, T. P. (1998): Measuring Staff Empowerment: Development of A Worker Empowerment Scale, *Research on Social Work Practice*, 8(2), ss. 212-222.

LIAO, S. H., ve WU, C. C. (2010): "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Innovation", *Expert Systems with Applications*, 37(2), ss. 1096-1103.

LING, Y., WEI, L., KLIMOSKI, R. J., ve WU, L. (2015): "Benefiting From CEO's Empowerment of TMTs: Does CEO–TMT Dissimilarity Matter?", *The Leadership Quarterly*, ss. 1-14.

LORCU, F. (2015): *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı,* 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

LUNDMARK, E. ve BJORKMAN H. (2011): "New Job – New Ideas: The Relationship Between Tenure And Perceived Creative Climate", *Human Resource Development Journal*, 14(5), ss. 605-621.

MADRID, H. P. ve PATTERSON, M. G. (2015): "Creativity at Work as a Joint Function Between Openness to Experience, Need for Cognition and Organizational Fairness", *Learning and Individual Differences*, ss. 1-8.

MAINEMELIS, C. ve RONSON, S. (2006): "Ideas are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings", *Research in Organizational Behavior*, 27, ss. 81-131.

MARANGOZ, M. (2012): *Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

MARDIA, K. V. (1974): "Applications of Some Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis in Testing Normality and Robustness Studies", *Sankhya*: The Indian Journal of Statistics, Series B (1960-2002), 36(2), ss. 115–128.

MARDIA, K. V. (1970): "Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications", *Biometrika*, 57(3), ss. 519–530.

MARSICK, V. J. ve WATKINS, K. E. (2003): "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), ss. 132-151.

MCLEAN, L., JEONG, S., MCLEAN, G. ve BARTLETT, K. (2016): "Understanding Organizational Creativity: Relationships among Cross-level Variables and Creativity in Research and Development Organizations", pp. 119-125, http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1536&context=sferc, Erişim Tarihi: 04.12.2016.

MEHRA, K. ve DHAWAN, S. K. (2003): "Study of the Process of Organisational Learning in Software Firms in India", *Technovation*, 23(2), ss. 121-129.

MEYDAN, C. M. ve ŞEŞEN, H. (2015): *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.

MITCHELL, A., INCHINGOLO, P., VATTA, F., GRICAR, J., CISIC, D., PETROVIC, O. ve PEYHA, H. J. (2006): "Mobile Game-Based Learning To Promote Decision-Making Skills–A Pan-European Project, Euro mGOV 2006 Second European Conference on Mobile Goverment, Brighton, UK.

MÎNDRILĂ, D. (2010): "Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) Estimation Procedures: A Comparison of Estimation Bias with Ordinal and Multivariate Non-Normal Data", *International Journal of Digital Society*, 1(1), ss. 60-66.

MOSTAFA, M. (2005): "Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation", *Journal of Management Development*, 24(1), ss. 7-33.

MUCUK, İ. (2010): *Pazarlama İlkeleri (Ve Yönetimi İçin Örnek Olaylar)*, Türkmen Kitabevi, 18. Basım, İstanbul.

MUELLER, L. S. ve THOMAS, A. S. (2000): "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus Control and Innovativeness", Journal of Business Venturing, Cilt:16, ss. 51-75.

MUZYKA, D., KONING, A. ve CHURCHILL, N. (1995): "On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation", European Management Journal, Vol.13, No.4, ss. 352-365.

NIELSEN, J. F. ve PEDERSEN, C. P. (2003): "The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services", *Scandinavian Journal of Management*, Cilt: 19, ss. 63-83.

NIELSON, R. P. (1993): "Woolman's "I am we" Triple-Loop Action-Learning: Origin and Application in Organization Ethics", *Journal of Applied Behavioral Science, 29*, ss. 117-138.

NIELSON, R. P. (1991): "I am we" Consciousness and Dialog as Organizational Ethics Method", *Journal of Business Ethics, 10*, ss. 649-663.

NYSTROM, P. C. ve STARBUCK, W. H. (1984): "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics, 12*, ss. 53-65.

ÖKTEN, Ş. (2009): "Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/8, ss. 302-311.

ÖNCER, A. Z. (2013): *Girişimci Liderlik: Stratejik Değer Yaratmada Yeni Bir Paradigma*, Liderlik Çalışmaları (Ed:Müge Leyla Yıldız), (ss:245-263), Beta Yayıncılık, İstanbul.

ÖNEREN, M. (2008): "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 163-178.

ÖRTENBLAD, A. (2001): "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization, 8*(3), ss. 125-133.

ÖZARALLI, N. (2002): "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(6), ss. 335-344.

ÖZDEMİR, B. (2006): *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Antalya.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2013): "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), ss. 113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve BİÇKES, D. M. (2012): "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, ss. 19-45.

ÖZEN, Y. ve GÜL, A. (2007): "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu", *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, ss. 394-422.

ÖZERBAŞ, M. A. (2011): Yaratıcı Düşünme Öğrenme Ortamının Akademik Başarı ve Bilgilerin Kalıcılığa Etkisi, "*Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi", 31* (3), ss. 675-705.

ÖZGEN, H. KILIÇ, K.C. ve KARADEMİR, B. (2004): "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 13(2), ss. 175–188.

ÖZMEN, F, AKÜZÜM, C., KOÇOĞLU, E., TAN, Ç. ve DEMİRKOL, M. (2014): "Eğitim Kurumlarında Sosyal Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", *EKEV Akademi Dergisi*, Yıl:18, Sayı:58, ss. 333-346.

ÖZKOÇ, A. G. (2014): *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven*, Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi (Ed), Detay Yayıncılık, Ankara.

PAPER, D.J. ve JOHNSON, J.J.(1997): "A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory", *Creativity and Innovation Management*, 6(1), ss. 32-44.

PATTERSON, M. G., WEST, M. A. ve WALL, T. D. (2004): "Integrated Manufacturing, Empowerment and Company Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, ss. 641-665.

PELİT, E. (2011): "Güçlendirme Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:25, ss. 209-225.

PONNUSWAMY, I. ve MANOHAR, H. L. (2016): "Impact of Learning Organization Culture on Performance in Higher Education Institutions", *Studies in Higher Education*, 41(1), ss. 21-36.

RAMUS, C. A. ve STEGER, U. (2000): The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies, *Academy of Management Journal*, 43(4), ss. 605-626.

RAPP, T.L., GILSON, L.L., MATHIEU, J.E. ve RUDDY, T. (2016): "Leading Empowered Teams: An Examination of the Role of External Team Leaders and Team Coaches", *The Leadership Quarterly*, 27(1), ss. 109-123.

RICE, G. (2006): "Individual Values, Organizational Context, and Self-Perceptions of Employee Creativity: Evidence From Egyptian Organizations", *Journal of Business Research*, 59(2), ss. 233-241.

SAMEN, S. (2008): "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), ss. 363-378.

SELVİ, Ö. (2012): "Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3), ss. 191-214.

SERİNKAN, C., KIZILOĞLU, M., AKÇİT, V., ve ENLİ, P. (2014a): "Organizational Learning Capacity in Cargo Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, ss. 4005-4009.

SERİNKAN, C., KIZILOĞLU, M., AKÇİT, V., ve ENLİ, P. (2014b): "Evaluation of Knowledge Level of Cargo Companies About Their Organizational Learning and Team Management: An Empirical Research in Cargo Companies in Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 116, ss. 4170-4174.

SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H. ve MULLER, H. (2003): "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), ss. 23-74.

SCHREIBER, JB., NORA, A., STAGE, FK., BARLOW, EA. ve KING, J. (2006): "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", The Journal of Educational Research, 99(6), ss. 323-337.

SCHUMACKER, R. E. ve LOMAX, R. G. (2010): A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Third Edition, Routledge, Taylor and Francis Group, New York, London.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000): "The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research", Academy of Management Review, Vol. 25, No 1, ss. 217-226.

SIEBERS, P-O., AICKELIN, U., BATTISTI, G., CELIA, H., CLEGG, C., FU, X., DE HOYOS, R., IONA, A., PETRESCU, A. ve PEIXOTO, A. (2008): "Enhancing Productivity: The Role of Management Practices", *AIM Working Paper Series*—062, Şubat, ss. 1-41.

SIRKOVÁ, M., ALİ TAHA, V., FERENCOVÁ, M. ve SAFARIK, P. J. (2014): An Analytical Study on Organizational Creativity: Implications for Management. Polish Journal of Management Studies, 10(2), ss. 179–183.

ŠKERLAVAJ, M., ŠTEMBERGER, M. I., ve DIMOVSKI, V. (2007): "Organizational Learning Culture - The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance" *International Journal of Production Economics*,106(2), ss. 346-367.

SMITH, E. A. (2001): "The Role of Tacit and Explicit Knowledge In The Workplace", *Journal of Knowledge Management*, 5(4), ss. 311-321.

SPREITZER, G. M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.

SPREITZER, G. M. (1996): "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), ss. 483-504.

SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A. ve NASON, S. W. (1997): "A Dimensional Analyses of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Staisfaction and Strain", *Journal of Management*, 2(5), ss. 679-704.

STENMARK, D. (2002): "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, ss. 1-10.

STERNBERG, R. J., O'HARA, L. A. ve LUBART, T. I. (1997): "Creativity as Investment", *California Management Review*, 40 (1), ss. 8-21.

SUBRAMANIAM, G., TAN, P. L., MANIAM, B. ve ALİ, E. (2013): "Workplace Flexibility, Empowerment and Quality of Life", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, pp. 885-893.

SUMMAK, M. E. ve ÇÖLLÜ, E. F. (2006): Örgütlerde İkna, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, *9*(1-2), 277-292.

SUN, L. Y., ZHEN Z., JIN Q. Ve ZHEN, X. C. (2012): "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation Original Research Article", The Leadership Quarterly, Volume 23, Issue 1, February, pp. 55-65.

SUSILO, W. H. (2016): "An Impact of Behavioral Segmentation to Increase Consumer Loyalty: Empirical Study in Higher Education of Postgraduate Institutions at Jakarta", *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229*, pp. 183-195.

ŞAHBAZ, A. ve ŞAHBAZ, Ü. (2013): "İnovasyon ve Girişimcilik", *Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu*, (Ed), Bildiriler Kitabı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Muğla, ss. 109-127.

ŞAHİN, Ç. (2005): "Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 441-450.

ŞAHİN, N. (2007): *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.

TAKMA, Ç. ve ATIL, H. (2006): "Bootstrap Metodu ve Uygulanışı Üzerine Bir Çalışma 2. Güven Aralıkları, Hipotez Testi ve Regresyon Analizinde Bootstrap Metodu", *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 43(2), ss. 63-72.

TAN, F. Z. (2015): "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırım", *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), ss. 188-217.

TANNENBAUM, S. I. (1997): "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies", *Human Resource Management*, 36(4), ss. 437-452.

TAŞ, H. (2002): Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 32, ss. 532-555.

TEARE, R. (1997): "Enabling Organizational Learning", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), ss. 315-324.

TEMPLETON, G. F., LEWIS, B. R. ve SNYDER, C. A. (2002): Development of A Measure for The Organizational Learning Consruct, *Journal of Management Information Systems*, 19, ss. 175-218.

TETİK, N. (2015): "Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), ss. 407-431.

TONTA, Y. (2004): "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları", *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu*, Ankara, 21- 24 Ekim, 55-68. http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/BilgiYonetimi.pdf, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

TOKSOY, A. (2013): "Dünya'da ve Türkiye'de Girişimciliğin Tarihi", *Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu*, (Ed), Bildiriler Kitabı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Muğla, ss. 425-433.

TOPAL, M., EYDURAN E., YAĞANOĞLU, A. M., KESKİN, S. (2010): "Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumunda Ridge ve Temel Bileşenler Regresyon Analiz Yöntemlerinin Kullanımı", *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 1(41), ss. 53-57.

TSAI, C. Y., HORNG, J. S., LIU, C. H., ve HU, D. C. (2015): "Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations", *International Journal of Hospitality Management*, 46, ss. 26-35.

TU, Y. T., WANG, C. M., CHANG, H. C. (2012). "Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan, *Journal of Social and Development Sciences*, 3(1), ss. 24-32.

TUNA, M. ve TUNA, AKBAŞ, A. (2012): *Büro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

TURANLI, M. ve GÜRİŞ, S. (2005): *Temel İstatistik*, Der Yayınları, Genişletilmiş 2. Basım, İstanbul.

TURNER, B. A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters, *Administrative Science Quarterly, 21,* pp. 378-397.

TUTAR, H. (2013): *Yönetici Asistanlığı (Yönetici Sekreterliği)*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TÜBİTAK (2002): Bilgi Toplumu Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme (Dünya ve Türkiye), http://turkoloji.cu.edu.tr/GENEL/bilgi_toplumu.pdf, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

TÜRKER, M. V. (2013): *Liderlik ve Yeniliği Yönetebilme: Yenilik Liderliği*, Liderlik Çalışmaları (Ed), Beta Yayıncılık, İstanbul.

UGBORO, I. O. ve OBENG, K. (2000): "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study", *Journal of Quality Management*, Cilt:5, pp. 247-272.

UĞRAK, U., ERİGÜÇ, G. ve UZUNTARLA, Y. (2016): "Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), ss. 69-84.

UĞURLU, YAŞAR, Ö. (2011): *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon.

UĞURLU, YAŞAR. Ö. ve KIZILDAĞ, D. (2014): "Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış", *Business and Economics Research Journal*, Sayı:2, Cilt:5, ss. 95-107.

ULUS, T., İNCE, C. H., ALİUSTAOĞLU, F. S., MELEZ, ESEN, İ. (2010): Araştırma Nasıl Tasarlanır? How is a Research Designed?, *Adli Tıp Dergisi / Turkish Journal of Forensic Medicine*, Cilt:24, Sayı:2, ss. 40-47.

ULUSOY, A. (2013): *Proje Yazma - Proje Geliştirme Eğitim Kiti Fikir Geliştirme Teknikleri*, Opal yayıncılık (Happy Kids), Erişim Tarihi: http://www.happykids.com.tr/FileUpload/bs505558/File/fikir_gelistirme_teknikleri.pdf .

USTA, I. ve ÜNSAR, S. (2015): "Examining Perception of Organizational Creativity in Turkish Public Organizations", *International Journal of Business and Social Science*, 6(10), ss.227-236.

UYARGİL, C. (2013): *İş Analizi ve İş Dizaynı*, Ö. Sadullah, C. Uyargil, A.C. Acar, A. O. Özçelik**,** G. Dündar, İ. D. Ataay, Z. Adal, L. Tüzüner, (ss:49-84), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yayınları.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2013): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

ÜRPER, Y. (2005): Girişimcilikte Yaratıcılık, (Ed), *Girişimcilik*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

VEIL, S. R, (2011): "Mindful Learning in Crisis Management", *University of Kentucky, Journal of Business Communication*, April, Vol:48, No:2, pp. 116-147.

WALSH, K. (2004): "Interpreting The Impact of Culture on Structure", *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, ss. 302-322.

WANG, J. ve WANG, X. (2012): "Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications", West Susex: John Wiley & Sons, ss. 5-9.

WANG, C. L. ve PERVAIZ, K. A. (2003): "Organisational Learning: A Critical Review", *The Learning Organization*, 10(1), ss. 8-17.

WELLINS, R. S., WILLIAM, C. B., JEANNE, M. W. (1991): "Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation, San Francisco: Jossey-Bass.

WHITE-EALES, R. (1998): *Takım Lideri*, (Tercüme: Ali ÇİMEN), 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.

YAHYAGİL, M. Y. (2001): "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, *38*, ss. 7-16.

YALMAN, Y. (2011): *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed: Cem Ayden, Mehmet Örgev), (ss:179-248), 2. Basım, Lisans Yayıncılık, İstanbul.

YATKIN, A. (2009): Örgütsel Yöneti (İleti) şim, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, ss: 47-55.

YAZDANI, B., ATTAFAR, A., SHAHIN, A. ve KHERADMANDNIA, M. (2016): "The Impact of TQM Practices on Organizational Learning Case Study: Automobile Part Manufacturing and Suppliers of Iran, International Journal of Quality & Reliability Management 33(5), ss. 574-596.

YELOĞLU, H. O. (2007): "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *7*(1), ss. 133-152.

YENİÇERİ, Ö. ve DEMİREL, Y. (2007): "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, *12*(9), ss. 21-234.

YILDIRIM, E. (2010): "Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 20, ss. 145-170.

YILDIRIM, E. (2007): "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:12, Yıl:9, ss.109-120.

YILDIRIM, S. (2004): "Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:12, ss. 105-124.

YILMAZ, H. ve KARAHAN, A. (2010): "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), ss. 145-158.

YILMAZ, E. ve IZGAR, H. (2009): "Examining Organizational Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Creativity", *Elementary Education Online*, 8(2), 476-484.

YILMAZ, V. (2004): "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 77–90.

YILMAZ, V. ve VAROL, S. (2015): "Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, ss. 28-44.

YILMAZ, Y. ve YILMAZ, Y. (2005): "Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), ss. 177-199.

YÜCEL, İ. ve DEMİREL, Y. (2012): 'Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma', Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, ss. 19-48.

ZHANG, X. ve BARTOL, K. M. (2010): "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic

Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, 53, ss. 107–128.

ZHAO, F. (2001), "Managing Innovation and Quality of Collaborative R&D", *Proceedings of 5th International & 8th National Research Conference*, Melburne.

İnternet Adresleri

www.istatistikanaliz.com,
http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim tarihi: 04.10.2016

www.mercedes-benz.com.tr,
http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars/home/world/about/inspection_and_care/hr_homepage.html, Erişim tarihi:29.03.2016.

www.muhasebetr.com,
http://www.muhasebetr.com/2015-asgari-ucret.html, Erişim Tarihi: 27.09.2016.

www.tofas.com.tr,
http://www.tofas.com.tr/tr/arge/Pages/Hakkimizda/Tarihce.aspx, Erişim tarihi: 29.03.2016.

www.yapisalesitlik.com,
http://www.yapisalesitlik.com/yem.php?gln=dogru, Erişim tarihi: 19.11.2016.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı'nda hazırlanmıştır. Soruların cevapları bilimsel araştırma için veri olarak kullanılacak olup hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecek gizli tutulacaktır. Bu çalışmamıza katkıda bulunmak için lütfen aşağıdaki sorulara size en uygun şıkkı işaretleyerek cevap veriniz. İlginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR (sinanunsar@yahoo.com)

Öğr. Gör. Betül AKAN (betulbalkanakan@gmail.com)

Demografik Değişkenler

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** ( ) 18-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üstü
2. **CİNSİYETİNİZ ?** ( ) Kadın ( ) Erkek
3. **ÖGRENİM DURUMUNUZ?** ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Mesleki/Teknik Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
4. **BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALIŞMAKTASINIZ?** ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26 ve üstü
5. **MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız "*Bekar*" ise 9. soruya geçiniz)** ( ) Evli ( ) Bekar
6. **KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?** ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üstü
7. **KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?** ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üstü
8. **EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?** ( ) Çalışıyor ( ) Çalışmıyor
9. **AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?** ( ) 600TL-1000TL ( ) 1001TL-2000TL ( ) 2001TL-3000TL ( ) 3001TL-4000TL ( ) 4001TL-5000TL ( ) 5001TL ve üstü
10. **YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?** ( ) Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir
11. **SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ?** ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üstü
12. **BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR?** ( ) Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite
13. **ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR?** ( ) Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite
14. **ŞU AN HANGİ SEKTÖRDE GÖREV YAPIYORSUNUZ?** ( ) Hizmet ( ) İmalat
15. **ALT SEKTÖRÜNÜZ NEDİR?** ( ) Bankacılık-Kamu ( ) Bankacılık-Özel ( ) Otomotiv ( ) Makine

	Aşağıdaki "***Personel Güçlendirme***" ile ilgili ifadelere yönelik düşüncelerinizi belirten kutucuğu X ya da √ yardımıyla işaretleyiniz.	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Örgütte yöneticilerim beni önemsediğini göstermektedir.					
2	Yöneticilerimden, yaptığım işle ilgili her türlü desteğini almaktayım.					
3	Yaptığım işle ile ilgili yeni bir şeyi denemekten korkmam, çünkü daha iyisini yapmam için yöneticilerim beni teşvik etmektedir.					
4	Yöneticilerim yeni fikir ve farklı görüşleri ileri sürmemizi teşvik etmektedir.					
5	Yaptığım işi çok seviyorum.					
6	İşimin gereği olan her türlü kaynak ve imkan sağlanmaktadır.					
7	İşimi daha iyi yapabileceğim bilgi ve beceri kazanma eğitimi sürekli sağlanmaktadır.					
8	İşimle ilgili olarak, müşterilerle yakın ilişki kurabilmekteyim ve ihtiyaçlarını doğrudan öğrenebilmekteyim.					
9	Başarılı olduğum sürece hiçbir gelecek ve iş endişesi hissetmeyeceğime inanıyorum.					
10	İşimi daha iyi yapabilecek bilgi ve beceriye sahibim.					
11	İşimde başarılı olmamın örgütüme sağlayacağı avantajı biliyorum.					
12	Örgütümün ulaşmak istediği hedefleri destekliyorum ve gereğini yapıyorum.					
13	İşimle ilgili problemlere çözüm üretebiliyorum, kararları vererek uygulayabiliyorum.					
14	Fırsat verildiğinde daha başarılı olacağıma inanıyorum.					
15	İşteki başarım takdir edilmekte ve uygun şekilde bir ödül verilmektedir.					

	Aşağıdaki "***Örgütsel Öğrenme***" ile ilgili ifadelere yönelik düşüncelerinizi belirten kutucuğu X ya da √ yardımıyla işaretleyiniz.	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Her işgören işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.					
2	İşgörenlere sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.					
3	Her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.					
4	Herhangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda örgüt içerisinde kime başvuracağını bilir.					
5	Her bölüm örgütün başarısına nasıl bir katkı sağlayacağının farkındadır.					
6	İçsel kaynaklarımız ve/veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.					
7	İşgörenler gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.					
8	Geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.					
9	Takım çalışması örgütümüzde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir.					
10	Varlık sebebimizi açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm işgörenler bilir ve anlarlar.					
11	Her düzeydeki işgörenin birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.					
12	İşgörenlerin ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.					
13	İşgörenler öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.					
14	Yapılan hatalar, işgörenler arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.					
15	İşgörenler, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.					
16	İşgörenlerin yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.					
17	Bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır.					
18	Farklı departmanlardan işgörenler yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19	İşgörenler işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.					
20	Diğer örgütlerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.					
21	Gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm işgörenler bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.					
22	İşgörenlerden gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.					

	Aşağıdaki "***Örgütsel Yaratıcılık***" ile ilgili ifadelere yönelik düşüncelerinizi belirten kutucuğu X ya da √ yardımıyla işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Örgütümüzde, uygulanması konusunda zorluk çekildiği için değişiklik, yeni fikir ve buluşlarla ilgilenilmez.					
2	Uygulanma şansı olmasa da, yeni fikirlerden dolayı işgörenlerin düşündükleri ile ilgilenilir.					
3	Yöneticim, işgörenlerin yaratıcı fikirlerini üst yönetime iletmekte tereddüt etmez.					
4	Yeni fikirlerin uygulanabilmesi bakımından örgütümde birimlerarası işbirliğine önem verilir.					
5	Yöneticim, danışmanımız gibidir. Çalışmalarımızı sık sık yeni şeyler yaratmamızı sağlayacak bir şekilde yönlendirmeyi ihmal etmez.					
6	Yöneticimden, ona yeni bir öneri götürdüğümde, "biz bunu daha önce denemiştik", "bu olmaz" ve "bu çok saçma" şeklinde gayret ve cesaret kırıcı bir cevap almam.					
7	Yöneticim, istihdam ettiği kişilerden çalışmalarında, yeni fikir, çözüm ve buluşlar da üretmelerinin beklentisi içerisindedir.					
8	Örgütüm, işgörenlerine ihtiyaç duydukları ölçüde (parasal, ekipman ve personel v.b. gibi) kaynak sağlamaktadır.					
9	Örgütüm, işgörenlerin işlerini zevkle yapmaları amacıyla çalışma ortamlarının (tasarım ve ışıklandırma v.b. yönlerden) çalışmayı teşvik edici biçimde düzenlenmiş olması yönünden titizlik gösterir.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
10	Yöneticim, işgörenleri projelerinde veya işlerinde yanlış yapma riski almaları konusunda teşvik eder.					
11	Örgütümüz, işgörenlerine eğitim ve geliştirme programları sunmak amacıyla belli bir zaman ve kaynak ayırmaz.					
12	Örgütümüz, işgörenlerinin işlerle ilgili olarak öğrenmek istedikleri konularda, bizleri teşvik eden bir tutum sergiler.					
13	Örgütümüz, eğer işin yapılması için yeni tekniklerin öğrenilmesi gerekiyorsa, işgörenlerini bunları anlamaları ve öğrenmeleri için teşvik eder.					
14	Örgütümüz, her işgöreni için ona özgü bir eğitim planı hazırlar.					
15	Yöneticim, işgörenlerinin diğer yöneticilerle konuşmasını pek istemez.					
16	Yöneticim, sorunlar ortaya çıktığında, onları önemsemeyen şekilde davranır.					
17	Yöneticim, işgörenlerini dinler, fakat sonra bizlerin söylediği şeyleri ya unutur, ya da umursamaz.					
18	Yöneticim, örgütün karar ve politikaları ile ilgili olarak, işgörenlerinin düşüncelerini almak ister bu açıdan konuşmaları için onları teşvik eder.					
19	Yöneticim, olası değişikliklerin, gelişmelerin ya da sorunların tartışılması amacıyla işgörenleri arasında bilinçli ve açık bir iletişim ortamı yaratır.					
20	Yöneticim, örgütün tüm bölümlerinden gelen çeşitli düşünceleri hiçbir engelleme yapmaksızın dinler.					
21	İşgörenlerin işlerini nasıl yapacağı konusunda onlardan gelen fikirler prensip olarak dikkate alınır.					
22	Örgütüm, yeni fikirlerini açıklamaları konusunda işgörenlerini özgür ve serbest bırakır.					
23	Örgütümüzde, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki tamamen güvene dayanmaktadır.					
24	Örgütüm, işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmelerine izin verir.					
25	Örgütümüzdeki değişimleri en son öğrenen bizim birimdir. Çünkü yöneticimiz bize birçok şeyi söylemez.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
26	Yöneticim, işgörenlerden gelen bilgi ve olumsuz düşünceleri kendine saklamaya çalışır.					
27	Yöneticim, işgörenlerine tam doğru olmayan veya oldukça eksik bilgiler verebilir.					
28	Yöneticim, örgütün diğer bölümlerinden esinlenen veya aktarılan kendi alanıyla ilgili sorunları saklar ve çözmesi gerekiyorsa onları yardım almaksızın çözmeye çalışır.					
29	Yöneticim, işgörenleri arasında bilgi paylaşımını sağlayabilmek için bilgisayar gibi bilgi sistemlerini kullanır.					
30	Eğer ortada aşırı bilgi varsa, yöneticim onları öncelik sırasına koyarak işgörenlerinin önemli bir sorununa doğrudan katkıda bulunur.					
31	Yöneticim, işten çıkarma ya da yeniden yapılanma gibi sıkıntılı personel durumlarını gecikme olmaksızın işgörenlerine ileterek onların güvenini kazanır.					
32	Yöneticim, örgütün amaç ve politikalarını işgörenlerine açık bir şekilde anlatır.					
33	Yöneticimin, işgörenini açık bir şekilde ve herkesin önünde eleştirdiğine çok tanık oldum.					
34	Eğer bir hata yaparsam, yöneticimin bunu önemseyeceğini ve bu hatamdan dolayı beni mutlaka eleştireceğini düşünüyorum.					
35	Yöneticim, ancak çok iyi bir iş yapılırsa takdir eder ya da ödüllendirir.					
36	Yöneticim, işgörenlerin performanslarının hakkını vermek amacıyla onları hem herkesin önünde hem de özel olarak ödüllendirir.					
37	Yöneticim, amaçlara ulaşan işgörenlere prim veya başkaca parasal ödül sağlar.					
38	Yöneticim, işgörenlerini herkesin önünde eleştirmekten özellikle kaçınır.					
39	Örgütüm işgörenlerinin, başarılarına karşılık kendilerinden gurur duymalarını sağlayacak bir şekilde onları teşvik eder.					
40	Yöneticim, işgörenini işini yaparken kendi başına bırakmak bir yana, onların işlerinin ayrıntısını bile yönetmeye çalışır.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
41	Yöneticim, örgüt politikalarının gerektirdiği durumlar dışında amaçlarımızla ilgili olarak nadiren bizlerle konuşur.					
42	Yöneticimin, işgöreninden/bizlerden istediği şeyleri tam olarak anlayamadığımız çok olur.					
43	Yöneticim, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili her şeyi bizlere anlatır.					
44	Yöneticim, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda bizlerle düzenli olarak konuşur.					
45	Yöneticim, işle ilgili bir hata yapılmışsa, doğru yöntemi işgörenine anlatır.					
46	Yöneticim, işgöreninin işine sahip çıkmasını bekleyerek, onları da değişim sürecinin içerisine katma eğilimindedir.					
47	Örgütüm, amaca yönelik çalışmalarda işgörenleriyle etkili bir işbirliği ortamı sağlar.					
48	Örgütüm, amaca yönelik çalışmalarda yalnızca seçilmiş projelerde çalışma izni verir.					
49	Yöneticim, işgörenlerini örgütün amaçlarına yönlendiren stratejilerde kullanır.					
50	Amaca yönelik çalışmalarda işgörenler, çalışmalarını kendi belirleyecekleri yöntemlerle sürdürürler.					

Ek-2: PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Doktora Tezi Hakkında (Ölçek için izin isteme)

1 mesaj

Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com> 9 Aralık 2014 10:47
Alıcı: murat.gumus@batman.edu.tr

Merhaba Sayın Hocam,

Ben Betül AKAN, Trakya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisiyim. Tezimi "Yönetim ve Organizasyon" alanında yazıyorum. Tez danışmanım Doç. Dr. Agah Sinan Ünsar (Trakya Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi).

2000 yılında "Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci" başlıklı doktora tezinizde tarafınızdan oluşturulmuş olan 15 soruluk personel güçlendirme ölçeğini kendi doktora tezimde kullanmak üzere sizden izin istiyorum.

Saygılarımla,

Betül AKAN.

Re: Doktora Tezi Hakkında (Ölçek i E7in izin isteme)

1 mesaj

OXFAM GB-UK <murat.gumus@batman.edu.tr> 16 Aralık 2014 10:41
Yanıtlama Adresi: oxfaminternational2244@gmail.com
Alıcı: Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com>

Sayın Hocam,
Yetkilendirme ölçeğini kullanmanızdan memnuniyet duyarım. Sorularınız olması durumunda çekincesiz arayabilirsiniz. Başarı dileklerimle.

Prof.Dr.Murat GÜMÜŞ
Batman Üniversitesi

EK-3: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Doktora Tezi Hakkında (Ölçek için izin isteme)
3 ileti

Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com> 9 Aralık 2014 10:52
Alıcı: bahattin@akdeniz.edu.tr

Merhaba Sayın Hocam,

Ben Betül AKAN, Trakya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisiyim.

2006 yılında "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinizde tarafınızdan geliştirilen 22 soruluk örgütsel öğrenme ölçeğini kendi doktora tezimde kullanmak üzere sizden izin istiyorum.

Saygılarımla,

Betül AKAN.

Bahattin Ozdemir <bahattin@akdeniz.edu.tr> 9 Aralık 2014 13:37
Alıcı: Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com>

Merhaba Betül Hanım,

Öncelikle tez çalışmanızda size kolaylıklar dilerim. "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum 22 soruluk örgütsel öğrenme ölçeğini siz de kendi teziniz için kullanabilirsiniz. Açıkçası daha önce geliştirmiz olduğumuz bir ölçeğin bir başka çalışamada kullanılacak olması beni de çok mutlu eder. İyi günler...

Bahattin ÖZDEMİR

EK-4: ÖRGÜTSEL YARATICLIK ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Doktora Tezi Hakkında-(Ölçek için izin isteme)
3 ileti

Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com> 9 Aralık 2014 10:16
Alıcı: cgumussuyu@todaie.gov.tr, cgumussuyu@unicon.com.tr

Merhaba Sayın Hocam,

Ben Betül AKAN, Trakya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisiyim.

2004 yılında "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay" başlıklı doktora tezinizde Ramus ve Steger'in 2000 yılında uyguladığı anketten uyarlamış olduğunuz ve bazı soruları da ekleyerek hazırladığınız 50 sorudan oluşan ölçeği kendi doktora tezimde kullanmak üzere sizden izin istiyorum.

Saygılarımla,

Öğr.Gör.Betül AKAN

Çağdaş Gümüşsuyu <cgumussuyu@todaie.edu.tr> 10 Ocak 2015 18:08
Alıcı: Betul Akan <betulbalkanakan@gmail.com>

Merhaba Betül Hanım,

Memnuniyetle tabi kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim