T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN SAPTANMASI

DOKTORA TEZİ

ABDÜLKADİR AKTURAN
096211004

ANABİLİMDALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: DOÇ.DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ - 2015

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN SAPTANMASI

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: ABDÜLKADİR AKTURAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 28 01 2015 / 02

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Prof.Dr.Uğur YOZGAT

Jüri Üyesi: Prof.Dr. İbrahim ANIL

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi:Doç.Dr. Gazi UÇKUN



KOCAELİ - 2015

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı algılana Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ve Yaratıcı Performans arasındaki ilişkinin ampirik bir araştırma ile ortaya konmasıdır. Gelişim ve değişim hızı çok yüksek ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için önemi giderek artmakta olan kavramlardan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yaratıcı performans arasındaki ilişkinin tez konusu olarak seçilmiş olması ile Yönetim ve Örgütsel Davranış alanına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Bu tez çalışması süresince beni her konuda destekleyen ve katkılarıyla bana yol gösteren değerli danışman hocam Sayın Doç.Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu' na ve fikirlerine her konuda başvurduğum değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ayşe Günsel'e ve Sayın Doç. Dr. Gazi Uçkun'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca bugünlere gelmemde katkısı büyük olan aileme ve beni her zaman destekleyen eşime teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Kocaeli, Ocak 2015

Abdülkadir AKTURAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vi**
ABSTRACT **2**
GİRİŞ **4**
BİRİNCİ BÖLÜM **7**
1 GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRME İKLİMİ **7**
1.1 GÜÇLENDİRME 7
1.1.1 POZİSYONEL GÜÇ TÜRLERİ 12
1.1.2 BİREYSEL GÜÇ TÜRLERİ 14
1.2 GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR 15
1.2.1 CONGER VE KANUNGO MODELİ (İLİŞKİSEL VE GÜDÜSEL GÜÇLENDİRME) 16
1.2.2 THOMAS VE VELTHOUSE MODELİ (BİLİŞSEL GÜÇLENDİRME) 24
1.2.3 SPREITZER MODELİ (PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME) 27
1.3 ÖRGÜT İKLİMİ VE İKLİM TÜRLERİ 30
1.4 GÜÇLENDİRME İKLİMİ 34
2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI **42**
2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI, ... 42
2.1.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAPSAMI VE ÖNEMİ……..……47
2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER..... 51
2.2.1 SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ 51
2.2.2 EŞİTLİK TEORİSİ 52
2.2.3 LİDER-ÜYE MÜBADELE TEORİSİ 55
2.2.4 KARŞILIKLILIK NORM TEORİSİ 56
2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER 57
2.3.1 İŞ TATMİNİ 58
2.3.2 ADALET ALGISI 59
2.3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 60

2.3.4 LİDER DESTEĞİ 63
2.3.5 KİŞİSEL ÖZELLİKLER 68
2.3.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 71
2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI 73
2.4.1 SİVİL ERDEM (Civic virtue) 75
2.4.2 DİĞERGAMLIK (Altruism) 76
2.4.3 BİLİNÇLİLİK-VİCDANLILIK (Conscientiousness) 77
2.4.4 CENTİLMENLİK (Sportmanship) 78
2.4.5 NEZAKET (Courstesy) 79
2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÇIKTILARI 80
3. YARATICILIK VE YARATICI PERFORMANS 84
3.3. YARATICI SÜREÇ 90
3.4 . YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 92
3.4.1. BİREYSEL YARATICILIK 93
3.4.2 ÖRGÜTSEL YARATICILIK 100
4. GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖVD VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER 110
5. GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 124
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI 124
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ 125
5.2.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 127
5.2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI 127
5.2.3. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI 128
5.2.4. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI 129
5.2.5. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ 130
5.4. ARAŞTIRMADA YER ALAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ 132
5.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK ANALİZLERİ 134
5.5.1. GÜÇLENDİRME İKLİMİ ÖLÇEĞİ 137
5.5.2. ÖVD ÖLÇEĞİ 141
5.5.3. YARATICI PERFORMANS ÖLÇEĞİ 145

5.5.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK ANALİZLERİNİN ÖZET SUNUMU 146
5.6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ VE ARAŞTIRMA MODELİ TEMELİNDE GELİŞTİRİLEN MODELLERİN TEST EDİLMESİ 148
5.6.1. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN AŞAMALARI 148
5.6.1.1. TEORİK TEMELLİ BİR MODEL GELİŞTİRİLMESİ 149
5.6.1.2. NEDENSEL İLİŞKİLERİN ROTA DİAGRAMLARININ YAPILANDIRILMASI 149
5.6.1.3. ROTA DİAGRAMLARININ YAPISAL EŞİTLİKLERE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ VE ÖLÇÜM MODELİNİN BELİRLENMESİ 150
5.6.1.4. UYUM İYİLİĞİ TESTLERİ 150
5.6.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZLERİ 151
6. ARAŞTIRMANIN GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER 167
6.1. ARAŞTIRMANIN KATKILARI 173
6.2. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER 174
KAYNAKÇA 176
EK1: ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ 200
EK2:ANKET FORMU……..204
ÖZGEÇMİŞ..... 203

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları 131

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının Özet Sunumu 134

Tablo 3: Güçlendirme İklim Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test 137

Tablo 4: Güçlendirme İklimini Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi..... 138

Tablo 5: Güçlendirme İklimi İçin Toplam Açıklanan Varyans 141

Tablo 6: Güçlendirme İklimi İçin Toplam Açıklanan Varyans 142

Tablo 7: ÖVD Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test 142

Tablo 8: ÖVD'nı Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi 143

Tablo 9: ÖVD İçin Toplam Açıklanan Varyans 144

Tablo 10: ÖVD İçin Toplam Açıklanan Varyans 144

Tablo 11: Yaratıcı Performans Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test 146

Tablo 12: Yaratıcı Performansı Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi..... 147

Tablo 13: Yaratıcı Performans İçin Toplam Açıklanan Varyans 147

Tablo 14: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Yürütülen Geçerlilik Analizi Sonuçlarının Özet Sunumu 146

Tablo 15: Tablo 18: Güvenirlik Analiz Sonucu……149

Tablo 16: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Sayıları 151

Tablo 17: Uyum İndisleri 157

Tablo 18: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları 159

Tablo 19: Hipotez Test Sonuçları……..……162

Tablo 20: R^2 Değerleri 166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilişsel Model 25
Şekil 2: Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli..... 29
Şekil 3: Araştırma Modeli 125
Şekil 4: Araştırma Modeli 153

ÖZET

Günümüzde işletmeler gitgide artan bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda işletmelerin içinde bulunduğu çevre dinamik bir biçimde sürekli değişmekte ve bu da işletmelerin iş yapma becerilerini ve karlılıklarını etkilemektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için işletmelerin yaratıcı olması ve en önemli kaynağı olan insan kaynağını en verimli ve etkin şekilde kullanabilmesi ve bunun içinde çalışma ortamında gerekli koşulları hazırlamaları gerekmektedir.

Algılanan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlayan bu çalışmada güçlendirme ve güçlendirme iklimi birlikte ele alınmaktadır. Bu bağlamda, güçlendirme ve güçlendirme iklimi ile ilgili yaklaşımlara detaylı olarak değinilmektedir. Çalışanların güçlendirilmesini destekleyen örgüt yapıları, politikalar ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanan güçlendirme iklimi konusu; bilgi paylaşımı, çalışanların hedef ve sorumluluk alanlarını bağımsız bir şekilde belirleyebilmesi olarak ifade edilen yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu alt boyutları ile ele alınmaktadır. Müteakiben; işletmenin biçimsel ödül sistemi ile açıkça ele alınmamış fakat işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı konusu incelenmiş, ÖVD ile ilgili teoriler anlatılmış, ÖVD'na etki eden faktörlere değinilmiş ve ÖVD'nın alt boyutları olan sivil erdem, diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket konuları incelenmiştir. Güçlendirme iklimi ve ÖVD ile bağlantılı olarak yaratıcılık ve yaratıcılık potansiyelinin davranışsal bir tezahürü olarak ortaya çıkan yaratıcı performans kavramları tanımlanmış ve yaratıcı performansı etkileyen faktörler incelenmiştir.

Çalışmamın örneklemini; Türkiye çapında eğitim sektöründe uzun bir süreden beri faaliyet gösteren köklü bir işletmedeki 227 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya kaynak olan veriler araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış olan anket formları ile toplanmıştır. Gönderilmiş olan 400 adet anketten 227 adet geçerli anket toplanmıştır. Araştırmada güçlendirme iklimi ve ÖVD çok boyutlu değişkenler

olması dolayısıyla alt boyutlarıyla birlikte ele alınmış ve bu alt boyutlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, algılanan güçlendirme iklimi ile ÖVD arasında, ÖVD ile yaratıcı performans arasında ve algılanan güçlendirme iklimi ile yaratıcı performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve kurulan teorik modelin doğruluğu kanıtlanmıştır. Konu ile ilgili literatürde yapılmış olan çalışmaların sınırlı olması ve konunun yeni bir konu olması sebebi ile alt boyutları ile incelenen Güçlendirme iklimi ve ÖVD ile yaratıcı performans arasındaki ilişkilerin incelenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme ve Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlik Davranışı, Yaratıcılık Ve Yaratıcı Performans, Bilgi Paylaşımı, Yapılar Ötesi Otonomi, Takım Çalışması, Diğergamlık, Sivil Erdem, Vicdanlılık, Centilmenlik, Nezaket.

ABSTRACT

Nowadays, more and more enterprises are operating in an increasingly competitive environment. In this context, the constantly changing environment in which the company in a dynamic way, and this affects the business of doing business skills and profitability. This is creative businesses to adapt to change and to use the most important source of human resources in the most efficient and effective manner and are required to prepare the necessary conditions in the work environment in it.

Aiming to test the relationship between perceived empowerment climate, organizational citizenship behavior and creative performance in this study deal empowerment and empowerment climate together. In this context, the approach to the empowerment and empowerment climate are discussed in detail. Organizational structure that supports the empowerment of employees, policies and strengthen the climate issue is defined as shared perceptions regarding the application; information

sharing, employees can be expressed as a set of goals and responsibilities are dealt with independently structures beyond autonomy and responsibility of the subscales of the team. Subsequently; businesses have dealt explicitly with the formal reward system, but the company's functions efficiently examined optional organizational citizenship behavior issues, defined as behaviors that contribute to the fulfillment, described the theory related to OCB, which addressed the factors that influence OCB and the OCB the sub-dimensions of civil virtue, altruism, conscientiousness, sportsmanship and courtesy subjects were examined. In conjunction with Empowerment climate and OCB, emerged as a behavioral manifestations creativity and creative potential the creative performance was defined and factors affecting creative performance were investigated.

Sample of the study; In a well-established company operating throughout Turkey since a long time in the education sector in the form of 227 employees. Data source for the study was collected with questionnaires that are configured within the framework of research questions. 227 of Total 400 valid questionnaires were collected from questionnaires that were sent. Empowerment climate and OCB multidimensional variables were analyzed with the dimensions and relations between these sub-dimensions. The research work developed under the hypothesis was tested using structural equation modeling.

According to the analysis result, between OCB and empowerment climate, OCB and creative performance, empowerment climate and the creative performance have been found a significant relationship and that has proven the correctness of the established theoretical model. There are limited studies in the literature on this subject and this subject is a new subject matters. It is evaluated that analyzing the relationship between empowerment climate, OCB and creative performances with subdimansions will give significant contribution to the literature.

Keywords: Empowerment And Empowerment Climate, Organizational Citizenship Behavior, Creativity And Creative Performance, Information Sharing, Structures Beyond Autonomy, Teamwork, Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy.

GİRİŞ

Günümüzde rekabet ortamının örgütleri gitgide daha fazla zorladığı bir işletme çevresi söz konusudur. Sürekli değişen bu çevre içerisinde rekabetçi olabilmek için örgütlerin de bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Değişimlere ayak uydurmak ise esnek olmak ve insan kaynağını iyi yönetmek ile mümkündür. İnsan kaynağını güçlendirerek diğer bir deyişle çalışanı işin kendi sahibi haline getirebilecek bir güçlendirme iklimi algısı oluşturarak örgütün sadık bir vatandaşı haline getirmek, yaptığı işi özümseyerek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilen bir çalışanın çalıştığı kurum için daha yaratıcı ve verimli bir performans sergilemesi artık çoğu kurum için istenen bir sonuç haline gelmiştir.

Güçlendirme literatüründe yaygın görüş; güçlendirilmiş işgünün kurum için rekabet avantajı sağlayacağı yönündedir.(Conger ve Kanungo, 1988:472, Quinn ve Spreitzer, 1997:39). Bu sonucu doğru bir şekilde algılayıp benimseyen kurumlar güçlendirme algısının arttırılması yönünde ne gibi kararların verilmesi gerektiğini belirlemelidirler. Kurum yöneticileri güçlendirme algısının oluşumunu sağlayabilecek çalışma koşullarının, çalışma ortamının ve çalışma ikliminin nasıl olması gerektiğini belirlemeli ve bu iklimden etkilenen çalışanların davranış ve yaratıcılık performanslarına nasıl etki ettiğini ortaya koymalıdırlar.

Bu çalışmanın ana amacını oluşturan bu ilişkiler zincirinin açıklanması ile kurum içindeki güçlendirme iklimi alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ilişkilendirilerek çalışanın yaratıcılık ve yaratıcı performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, yönetim ve örgütsel davranış konularına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Örgütsel davranış kapsamında açıklanması amaçlanan prososyal davranış türü olan örgütsel vatandaşlık davranışının seçilme nedeni ÖVD konusunun güçlendirme ve güçlendirme iklimi ile ilişkili olarak çalışanın yaratıcı davranış ve yaratıcı performans davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve tüm yönetim kadrolarına bu doğrultuda değerli katkılar sağlamaktır. Bu bağlamda işletmelerin rekabet üstünlüğü beklentilerine, yaptığı işi benimsemiş ve çalıştığı kuruma karşı prosoyal davranışlar sergileyen örgüt vatandaşları ile nasıl cevap verileceği, hangi konuların çalışanın yaratıcı davranışlar sergilemesi ile bağlantılı olduğu ortaya

konmuştur. Literatürde özellikle Güçlendirme ikliminin tüm alt boyutlarını ele alan ve ÖVD-Yaratcılık ile ilişkilendirilmiş bir araştırmanın bulunmayışı nedeni ile konu ile ilgili değerli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Konu ile ilgili olarak hazırlanan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde insan kaynağının verimli yönetimini etkileyen faktörlerden bir tanesi olan güçlendirme ve çalışanın bu konudaki algı çerçevesini oluşturan güçlendirme iklimi tanımlanmaya çalışılmıştır. Konu incelenirken Güçlendirme kavramı geniş bir şekilde incelenmiş, güç çeşitleri örneklerle açıklanmış, güçlendirme ile ilgili diğer yaklaşımlar incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca literatürde çok fazla inceleme yapılmamış yeni bir kavram olan ve çalışanların güçlendirilmesini destekleyen örgüt yapıları, politikalar ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmış olan güçlendirme iklimi kavramı alt boyutları ile; bilgi paylaşma, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu olarak incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde örgüt içerisinde gelişen ve örgütün performansını etkileyen önemli bir faktör olan ÖVD'ı tanımlanmıştır. "işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanan ÖVD literatürde üzerinde oldukça fazla çalışılan bir kavramdır. Bu bölümde ÖVD ile ilgili teoriler; sosyal mübadele, eşitlik, lider-üye ve karşılıklılık teorileri ele alınmış, ÖVD'yi belirleyen; iş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık, lider desteği, kişisel özellikler ve örgüt kültürü faktörleri incelenmiş, ÖVD boyutları olan; Sivil erdem (civic virtue), diğergamlık (altruism), bilinçlilik-vicdanlılık (conscientiousness) centilmenlik (sportmanship) ve nezaket (courtesy) boyutları detaylı bir şekilde güncel uygulama şekilleri ile irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde yaratıcılık ve yaratıcı performans incelenmiştir. Yaratıcılık konusu; tanım ve türleri, yaratıcı süreç ve yaratıcılığı etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmıştır. Yaratıcı davranışları kapsayan yaratıcı performans konusu yaratıcılık konusu ile birlikte ele alınması sebebi ile konu içindeki tüm başlıklarda irdelenmiş ayrı bir konu olarak başka bir başlık altında incelenmemiştir.

Dördüncü bölümde güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Güçlendirme iklimi ve ÖVD'nın çok boyutlu değişkenler olması sebebiyle bu ilişkilendirmede tüm bu boyutlar arası ilişkiler ele alınmış, bu boyutların yaratıcı performans değişkeni ile olan ilişkileri de irdelenmiştir. Güçlendirme iklimi ile ÖVD arasında, ÖVD ile Yaratıcı performans arasında, Güçlendirme iklimi ile yaratıcı performans arasında anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilmiştir. Literatürde güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda güçlendirme, psikolojik güçlendirme boyutunda ele alınmış ve psikolojik güçlendirmenin ÖVD'na olan etkisi araştırılmıştır. Literatürde güçlendirme iklimi alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmiş tüm alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Yine literatürde güçlendirme ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmalarda da psikolojik güçlendirmenin yaratıcı performansla olan ilişkisinin ağırlıklı olarak araştırıldığı görülmektedir. Keza literatürde ÖVD ve yaratıcı performansı ilişkilendiren farklı çalışmalar göze çarpsa da doğrudan ÖVD'nin yaratıcı performansı etkileyip etkilemediği incelenmemiştir. Tezin bu yönü ile yeni yapılacak çalışmalarda öncülük edeceği ve literatüre olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Beşinci bölümde; araştırmanın amacı, kapsam ve kısıtları, araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmada yer alan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizleri, yapısal eşitlik modeli ve araştırma modeli temelinde geliştirilen modellerin testine yer verilmiştir.

Son bölümde ise elde edilen sonuçlar özetlenerek, modelde kabul ve red edilen hipotezler ortaya konmuş, yazındaki bulgular ışığında yorumlanarak öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRME İKLİMİ

1.1 GÜÇLENDİRME

Güçlendirme kavramı, 1980'lerin başlarında "çalışanların katılımı" anlayışından ortaya çıkmıştır (Willkinson ve Willmott, 1996: 58). Güçlendirmenin hedefi, örgütteki tüm personelin zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak, herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermek ve genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır (Kiernan, 1998: 151- 152).

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 1982: 224). Beşeri ilişkilerde "güç olgusu" bir kişinin bir başkası veya başkalarını kendi isteği doğrultusunda hareket ettirmesine ilişkin kabiliyetidir (Karaman, 1999: 37). Daha geniş bir bakış açısı ile güç "görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koyup koydurmama yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Montana ve Charnow, 1993: 90).

Güçlendirmeyi gerekli kılan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230):

- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin çalışanları kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacının doğması.

Güçlendirme aracılığıyla örgüt içerisinde karar verme gücü, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılır (Cunningham ve diğ., 1996: 44). Böylece aslında çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak bir imkan sunulmakta ve onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmaktadır (Erstad, 1997: 325). Güçlendirme felsefesini benimseyen bir örgütte alt kademe çalışanlarının yetkisi artırılmakta bu da örgüte bir vizyon sağlamaktadır (Appelbaum ve diğ., 1999: 235). Buradan hareketle güçlendirme, güç vermek yani yetki vermek anlamına gelmektedir. Güçlendirmede, çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için güç yani yetki verilmektedir (Donovan, 1994: 12).

Güçlendirme, her ne kadar dar anlamda yetki devri ve gücün paylaşılması olarak kullanılsa da daha geniş bir anlama sahiptir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Güçlendirme ile, her kademede çalışanları veya takımları, sahip oldukları bilgileri kullanmaya, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanılabilir bir yeterliliğe kavuşturulması hedeflenmektedir. Çalışanlar güçlendirme felsefesini uygulayan yani karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkan veren bir örgütsel ortamda bireysel olarak inisiyatif kullanabilmektedir (Smitley ve Scott, 1994: 44). Yani çalışanlar üst yönetime sormadan karar alabilmekte ve kendi uygulamalarını hayata geçirebilmektedir.

Conger ve Kanungo (1988: 474) personel güçlendirmeyi; çalışanların gösterdikleri çabalar ve ulaşmak istedikleri performans sonuçlarının etkinliğinin artışı olarak tanımlamış ve güçlendirilmiş çalışanların görev davranışlarında başarılı olabilmek için bireysel teşebbüste bulunduklarını ve bunu devam ettirebilmek için ısrarcı davrandıklarını belirtmişlerdir.

Özetle güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yoluyla kişilerin karar vermede etkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1998: 299).

Güçlendirme geleneksel motivasyon anlayışına yeni bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu da güçlendirmeyi popüler bir uygulama haline getirmiştir. Günümüzdeki zorlu rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler için güçlendirme felsefesi, risk alma, katılımı cesaretlendirme ve yenilikçilik konusunda yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmiştir. Bu eğilimin, özellikle liderlik ve örgüt kültürü konusunda daha belirgin olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik araştırmaları göstermiştir ki, anlamlı amaçlara ve hedeflere ulaşabilmenin yolu çalışanlara güç ve yetki vermekten geçmektedir.

Güçlendirme kavramı, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısıdır ancak bu güçlendirme hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulamasının diğerlerine göre daha zor olması dolayısıyla bu üç kavramdan farklılaşmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

Yönetime katılmak çalışanların örgütle ilgili verilecek olan kararlara katılmaları anlamını taşımaktadır. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları mutlak olmayıp görece bir olaydır. Çalışanların yönetim sürecine katılmadığı örgütlerde, kararlar yöneticiler tarafından alınacak ve alınan bu kararlar astlar tarafından uygulanacaktır. Çalışanların yönetim sürecine katıldıkları örgütlerde ise çalışanlar yaptıkları işle ilgili karar alma sürecinde görüş ve önerilerini bildirecek ve dolayısıyla yönetime katılacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132-133).

Yetki devrinde ise yönetici kendi karar verme yetkisini belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devreder. Ancak yönetici gerek olduğu zaman bu yetki devrini tekrar geri alabilir. Aslında yetki yine yöneticidedir ancak bunun bir kısmı asta devredilmekte, sorumluluk yöneticide kalmaktadır. Personeli güçlendirme bir yetki devri içermektedir. Ancak anlayış ve esas itibariyle güçlendirme ve yetki devri birbirinden ayrılmaktadır. Yetki devri hiyerarşik bir örgüt yapısının anlayışıdır. Bu bağlamda karar verme yetkisine sahip üst kademe, çalışanları yönlendirerek yönetmeye çalışır. Güçlendirmede ise temel anlayış işi fiilen yapanın, üst kademede bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği yönündedir. Dolayısıyla güçlendirmeyle, işi fiilen yapan çalışanın işin gerçek sahibi yapılması hedeflenmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992:31). Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Güçlendirme iki kavramı kapsamaktadır. Bunlardan birincisi "objektif davranış" tır ve yöneticiler tarafından astlarına yönelik olarak yürütülmektedir. İkincisi ise "sübjektif psikolojik durum" dur ve güçlendirmeye ilişkin olarak astların algılamalarını içermektedir. Sübjektif psikolojik durum, bilişsel güçlendirme modellerinin temelini oluşturmakta ve psikolojik güçlendirme ve güçlendirme iklimi olmak üzere iki düzeyden oluşmaktadır (Wei ve diğ., 2009: 32).

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için dikkat edilmesi gereken faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232):

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunmalıdır,
- Anlayış, bilgi ve yetenek önemlidir,
- Beklentiler gerçekçi olmalı ve hayalperest davranılmamalıdır,
- Başarısızlık, öğrenme için bir fırsattır,
- Personel güçlendirme süreci sabır gerektirir.

Güçlendirme hem personel hem de örgüt açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Öncelikle güçlendirilmiş personel kendini işin sahibi gibi hissetmekte ve kendine güveni gelişmektedir. Bunun neticesinde güçlendirilmiş personelin örgüte olan güveni artmakta, kişisel gelişimi, performansı, yaratıcılığı, örgütsel bağlılığı, iş tatmini, motivasyonu yükselmekte ve örgüt amaçları doğrultusunda birtakım işleri üstlenme ve sonuçlandırma konusunda isteği artmaktadır. Bunlara ek olarak güçlendirme personelin iş stresini ve işten ayrılma niyetini azaltmakta, umut ve iyimserliği de artırmaktadır. Güçlendirmenin personele yönelik tüm bu yararları takım çalışmasını kolaylaştırmakta, örgütün verimliliğini ve performansını yükseltmektedir. Güçlendirmenin kaynağında katılımcı yönetim anlayışı vardır. Yetkilendirilmiş çalışanlar sorumluluk duygusunu ve kararlara katılım ihtiyacını duyarlar (Öztürk ve Özdemir, 2003: 196). Özellikle hizmet işletmelerinde, çalışanlar ile müşterilerin interaktif bir ilişki içinde olması dolayısıyla çalışanın memnuniyeti ve tatmini önem kazanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin artması müşteri memnuniyetini de artırmakta ve müşteri ile uzun vadeli ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Hizmet sektöründe güçlendirmenin uygulanması büyük yararlar sağlayabilir. Özetle, güçlendirme gerek çalışanların iş tatmininin artırılmasını gerekse de örgütün performansının yükselmesini ve müşterilerin beklentilerinin daha iyi karşılanmasını sağlayabilme potansiyeline sahiptir (Akın, 2010: 225).

Ancak bazı örgütlerde personelin güçlendirilmesine sıcak bakılmamakta, daha formal bir yapı içinde komuta ve kontrol anlayışının sürdürülmesi tercih edilmektedir. Örgütlerde güçlendirme konusundaki en önemli engelin yöneticilerin isteksizliği olduğu görülmektedir. Zira, yöneticiler bazen, güçlendirme kapsamında yetkilerini astlarla paylaştıkları için işlerin kontrolünü kaybedeceklerini, saygınlıklarını yitirecekleri ve sonunda da işlerini kaybedeceklerini düşünebilmektedir. Bu noktada güçlendirmenin temel gerekliliklerinden biri olan yöneticilerin karar alma yetkisini devretmedeki isteksizliği güçlendirme uygulamalarında başarısızlık doğuracaktır. Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, yöneticilerin güçlendirmenin yararları konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Formal bir yapı içinde komuta ve kontrol kültürü mevcut personelin potansiyelinden yararlanılmasına engel teşkil etmektedir. Keza bu yapı

içinde personel, yalnızca kendine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsuru olarak yer almaktadır. Yöneticilerin çalışanları bu kalıp içinde görmekten vazgeçmeleri gerekmektedir. Ancak güçlendirmeye sıcak bakılsa ve uygulansa bile her zaman başarılı olacağının garantisi yoktur. Çünkü güçlendirilmiş personel zaman zaman kötü, yanlış kararlar alabilir. Yeteneksiz personel güçlendirildiğinde kararların doğru olması beklenmemelidir. Dolayısıyla güçlendirme uygulamasında personelin istekliliği kadar kapasitesi de dikkate alınmalıdır. Personel istekli değilse güçlendirilse bile başarılı sonuçlar üretmeyecektir. Bu nedenle güçlendirme, uygun şartlarda, uygun kişiler ve uygun yöntemlerle başarıyı getirecektir (Akın, 2010: 226). Güçlendirmede amaç, örgütün olabildiğince bütün seviyelerinde bireylerin güçlendirilmesidir. Güçlendirilecek birey hususunda; bireyb kendini iyi tanımalı, kendine karşı açık ve dürüst olabilmeli, olumlu ve olumsuz yönlerini görebilmeli ve kendini geliştirme arzusu duymalıdır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 197). Personel güçlendirmede pozitif duygusal destek ve yeterli ve etkili bir şekilde örgüt üyelerinin işe yönelik stres ve kararsızlıklarının giderilmesi; üzerinde önemle durulması gereken unsurlardır. Yönetici bir lider vasfıyla, teşvik edici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsemelidir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 196).

1.1.1 POZİSYONEL GÜÇ TÜRLERİ

Pozisyonel gücün temelini bireyin örgüt içerisindeki pozisyonu oluşturmaktadır (Saruhan ve Türker, 2003: 820). Pozisyonel güç, çalışanın bireysel niteliklerine bağlı değildir ve pozisyon ile birlikte devamlılık kazanmaktadır. Pozisyon gücü, her organizasyonun koymuş olduğu kendi kural ve gerekçelerine göre oluşmakta ve çalışan astlar tarafından kabul görmüş olması gerekmektedir (Bayrak, S., 2001:25). Bu güç tamamen kişinin işgal etmiş olduğu makam-pozisyon ile ilişkilidir. Çalışanın ilgili pozisyonu terk etmesi gücünü de yitirmesi anlamını taşımaktadır. Bu gücün esas kaynağı otoriteyi elde bulundurmaktır. Koçel (2011:554) otoriteyi "kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme ve yaptırım uygulama hakkıdır" şeklinde tanımlamıştır. Kişi bulunduğu mevki ve pozisyon gereği bu hakkı elinde

bulundurmaktadır. Yetki, biçimsel bir güç olarak kavramsallaştırıldığında pozisyonel güç "yetki" olarak da adlandırılmaktadır. Güç kaynaklarının sınıflandırılmasına yönelik olarak birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan günümüzde genel olarak kullanılmakta olanı ise French ve Raven'in (1959) yapmış olduğu araştırmadır. Buna göre güç kaynakları: yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, referans (karizma) gücü ve uzmanlık gücü olarak beş boyut şeklinde sınıflandırılmıştır. Buna paralel olarak pozisyonel güç türlerini ise genel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Saruhan ve Türker, 2003: 820-821).;

- Yasal güç,
- Ödüllendirici güç ve
- Zorlayıcı güçtür.

Yasal güç, adından da anlaşılacağı üzere, çalışanın örgüt içerisinde yetkili bir pozisyona ya da role sahip olmasının sonucu olarak bireye verilen resmi haklardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yasal güç otoriteyi temsil etmektedir. Yasal güce sahip olanlar, çalışanlara emir verme ve karşılığında çalışanlardan itaat bekleme hakkına sahiptirler. Örgüt içinde çalışanlar yöneticilerin yasal güce sahip olmalarını kabullenmekte ve verilen emirleri yerine getirmektedirler.

Ödüllendirme gücü, ödül ve teşvikler aracılığıyla çalışanları motive etme gücüdür. Bu bağlamda, çalışanlar tarafından yararlı görülen ödüller geliştirebilebilen yönetici ödüllendirme gücü elde etmiş olmaktadır. Zira çalışanlar fayda elde edebileceklerine inandıklarında bu faydayı yaratacak bireyin direktiflerine itaat ederler. Ödüllendirme içeriği çalışana göre ya da örgüte göre farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar maddi teşviklerle motive olurken bazı çalışanlar maddi olmayan teşvikleri daha olumlu bulmaktadır.

Zorlayıcı güç, yöneticinin çalışanları belli bir davranışa yöneltmek için maddi ya da maddi olmayan bir takım araçlar kullanarak zorlaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla zorlayıcı gücün temeli korkuya ve korkutmaya dayanmaktadır. Daha çok katı bir hiyerarşik yapıya sahip ve bürokratik işlemlerin

ağırlıklı olduğu kurumlarda görülen bu güç türü, ödül gücünün karşıtı olan bir güç türüdür (Yılmaz ve diğ., 2009: 1865). Zorlayıcı güç maddi veya manevi zorlamaları içeren; fiziksel güç kullanımından, psikolojik baskıya kadar çok çeşitli araçlarla yürütülebilir. Çalışanları korkutan ve itaate zorlayan her şey aslında bir güç kaynağıdır. Bu güç, ödüllendirme gücünün aksine cezalandırmayı kapsamaktadır. Ancak cezalandırma bilfiil icra edilmese bile çalışanların, yöneticinin bu tür bir güce sahip olduğunu düşünmesi ve algılaması çalışanları belli bir davranışı sergilemeye yöneltmesi için yeterli olmaktadır.

1.1.2 BİREYSEL GÜÇ TÜRLERİ

Bireysel güç türleri, bireyin pozisyonuna bağlı olmayan ancak bireyin kendisinde var olan ve onunla kalan güçtür (Saruhan ve Türker, 2003: 821). Bu güç; kişinin yasal gücü, statü ve pozisyonu, ekonomik kaynakları elinde bulundurmasından çok, kişinin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Bayrak, 2001: 25). Bireysel gücün temelini liderlik yeteneği gibi bireysel nitelikler oluşturmaktadır.

Liderin bireysel özelliklerinden kaynaklanan güç, onun diğer bireyler tarafından algılanış biçimine dayanmaktadır. Sahip olunan yetersiz bireysel güç veya aşırı bireysel güç çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu da örgütün zayıflamasına neden olmaktadır. Yeterli düzeyde kullanılan bireysel güç ise performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bireysel güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Saruhan ve Türker, 2003: 821):

- **Uzmanlık Gücü:** Bireylerin iş bilgisi, beceri ve ustalığa sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü çalışanın sahip olabileceği en kuvvetli güçlerden biridir. Zira uzmanlık gücü diğer bireyler üzerinde güçlü bir etkileme aracıdır. Bireyler liderlerini kendilerinden, daha tecrübeli ve daha bilgili olarak algılarlar ve bu liderler astlar için kendilerinden; iş, planlama, eşgüdümleme, yöneltme, karar verme v.b. konularda daha üstün beceri ve melekelere sahip olarak görülürler (Meydan ve Polat, 2010: 130). Bu çerçevede, uzmanlık gücüne sahip bireyin bilgi ve deneyimi kadar, bundan

etkilenen bireylerin bu güce sahip olan kişinin bilgisine güvenme derecesi de önemlidir. Bir bireyin uzman olarak tanımlanması, o bireyin özel bilgi ve becerilere sahip olması ve bunlar aracılığıyla diğerlerini etkilemesi olarak anlaşılmalıdır. Örneğin doktorlar, avukatlar ve muhasebeciler kendilerine başvuranların, yapacaklarına yön verip etkileyerek, tavsiyelerde bulunmaktadırlar.

- **Benzeşim Gücü:** Bu güç "karizmatik güç" olarak da isimlendirilmektedir. Benzeşim gücü doğrudan bireyin kendisi ile ilgilidir. Birey, diğer insanlara ilham verebiliyor, onların istek ve arzularını dile getirebiliyorsa benzeşim gücüne sahiptir. Bu güce sahip olan birey diğer bireyler tarafından takdir edilir ve tanınır. Diğer bireyler onunla özdeşleşmek isterler. Örgüt içinde bazı çalışanlar bireysel özellikleri nedeniyle diğer bireyler üzerinde etki yaratabilmektedir. Bu durum çalışana bir anlamda informal bir liderlik vasfı katar. Liderlerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye yöneltir ve lider tarafından kolaylıkla etkilenir hale getirir (Gürgen, 1997: 193). Benzeşim gücü bireyin sahip olduğu "karizma" dan da kaynaklanabilir. Karizmatik güce sahip olan liderler, davranışlarına ve kararlarına ilişkin daha az tepki alır ve daha az sorguya maruz kalır (Saruhan ve Türker, 2003: 822).

1.2 GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Güçlendirme kavramı literatürde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların birçok ortak noktaları bulunmakla birlikte üzerinde tam bir görüş birliği olan tanım yoktur. Güçlendirmeye yönelik tanımlamaların genel olarak iki farklı bakış açısı ile yapıldığı görülmektedir. Bunlar, personeli güçlendirmeyi, "davranışsal boyutta" ve "bilişsel boyutta" ele alan yaklaşımlardır. Davranışsal yaklaşımda odak noktası üst yönetimin personeli güçlendirmedeki rolüdür. Yani, davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, güçlendirme, çalışanlara işleri ile ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya

da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Ancak güçlendirmeyi sadece davranışsal boyutta ele almak yeterli bir kavramsallaştırma sağlamamaktadır. Bu çerçevede literatürde "bilişsel ya da psikolojik" yaklaşım ortaya çıkmış, güçlendirmenin sadece davranışsal değil ama "bilişsel ya da psikolojik" bir yönü de olduğuna ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Bilişsel ya da psikolojik güçlendirmede odak noktası çalışanların kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye dönük davranışlarını nasıl algıladıklarıdır (Bolat, 2003: 200).

Bu çalışma kapsamında bilişsel ya da psikolojik yaklaşımlar aşağıda belirtilen üç başlık altında ele alınmıştır.

- İlişkisel ve güdüsel güçlendirme,
- Bilişsel güçlendirme ve
- Psikolojik güçlendirme yaklaşımı.

1.2.1 CONGER VE KANUNGO MODELİ (İLİŞKİSEL VE GÜDÜSEL GÜÇLENDİRME)

Conger ve Kanungo (1988: 471) güçlendirmeyi "bir örgütün üyeleri için kendini güçsüz hissetme duygusunu oluşturan şartların tamamıyla belirlenmesi ve bu şartların kişilerde yetkinlik hissi sağlayacak bilgiler sunularak kaldırılmalarıyla, kişilerde yetkinlik hissini arttırmanın bir yolu" olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin temel kuramı *ilişkisel* ve *güdüsel* olmak üzere iki ana görüş ya da yaklaşım etrafında biçimlenmiştir (Özel, 2013: 218). İlişkisel perspektif; işgörenleri güçlendiren yeni süreç ve güç dağıtımının uygulanmasını içerirken, diğer taraftan güçlendirmenin psikolojik perspektifi, çalışanların güçlendirilme algılarına odaklanmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443, Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

İlişkisel güçlendirme literatüre "yukarıdan aşağı" süreci olarak geçmiştir (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Spreitzer (1997:6) ilişkisel güçlendirmeyi "güçlendirme, gücün paylaşımı veya yetki devri şeklinde gerçekleşir" şeklinde

açıklamıştır. Bu bakış açısı dikkatleri katılımcı yönetim ve karar verme, çalışanların katılımı, yetki devri ve güç paylaşımı konuları üzerine çeker. Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım, güç ve otoritenin yayılarak işgörenlere karar vermede yer alma imkanı tanınmasını ifade eder (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Bu bağlamda Congar ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi "Kişisel Yetkinlik Teorisi" ve "Sosyal Öğrenme Teorisi" temelinde kavramsallaştırmaktadır. Kişisel yetkinlik, insanların belli bir iş sahasında başarılı olma yeteneklerine olan güvenlerini belirtmektedir. Kişisel yetkinlik kavramı çalışanların seçiminden kariyer gelişimine, liderliğe, iş dizaynına, performansa, ödül ve teşviklere ve takımlar oluşturmaya kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Kişisel yetkinlik teorisine göre, yeteneği olduğuna inanan insanların ortaya daha büyük hedefler koyması olasıdır. Güçlendirme felsefesi çalışanların çeşitli güç kaynaklarına ulaşmalarının sağlanması açısından önemlidir. Bu kapsamda yetki devri, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, amaçların işgörenlerle birlikte belirlenmesi vb. gücün çalışanlarla paylaşılması yönündeki uygulamalara örnek olarak gösterilebilir.

Ancak gücün çalışanlarla paylaşılması tek başına yeterli değildir. Bu nedenle güçlendirmeye güdüleyici açıdan bakılması gerekmektedir. Güdüleyici yaklaşımın odak noktasını ise kişilerin öz yeterlilikleri ile ilgili algılamaları oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanlar kendilerini güçlü hissettikleri ölçüde güçlendirilmiş olacaklardır (Bolat, 2008: 72). İlişkisel yaklaşım hür irade ve yetkinlikten bahsederken, motivasyonel yaklaşım hedef belirleme ve serbest ifadeye güvenden bahsetmektedir.

Literatürde değişik yaklaşımlar olmasına karşın genel itibarı ile en çok rastlanan ilişkisel güçlendirme elemanları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel vizyon,misyon ve politika,
- Güncel bilgilerin paylaşımı,
- Yetki devri,
- Performans yönetim sistemi,

- Ödül sistemi.

Her örgüt, güçlendirilmiş bir organizasyon yaratabilmek için; çalışanları ile örgütün vizyon, misyon ve politikasını oluşturup onlarla paylaşmalıdır. Potterfield (1999: 56), örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda belirlenmiş, paylaşılan vizyon ve değerlerin güçlenmiş işgörenler ve örgüt için temel şartlar olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar kendilerini, örgütün misyon ve vizyonunun kendi değerleri ile uyumlu olduğunda daha güçlenmiş olarak hissederler (Block, 1987: 190).

Güçlendirme yönünde çalışmalar yapmakta olan örgütler, örgüt içinde çalışan her bireyin ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşma imkanları olmadan hedeflerine ulaşamazlar. Lawler (1992:23), "güçlendirme için yapılan çalışmalarda, örgüt performansına yönelik bilgilerin etkin çalışan işgörenlerle paylaşılması" gerektiğini belirtmiştir.

Yetki devri, güçlendirmenin temel taşlarından biri olarak görülür. Güçlendirmenin oluşabilmesi için, çalışanlar, amir ve üstlerinden onay almaksızın karar verebilme yetkisine sahip olmalıdırlar Lashley (1999: 178). Nelson (1994: 11) yetki devrinin bir örgüt için sağladığı avantajları şu şekilde özetlemektedir:

- Yöneticiler daha önemli olan işleri için daha çok zaman sahip olurlar,
- Çalışanların yetenek ve melekeleri gelişir,
- Yetki devirleri güven yaratır,
- Yöneticilerin daha kısa sürede karar vermesi sağlanır,
- İş esnekliğini artırır,
- Örgüt verimini artırır,
- Çabuk karar verme kapasitesini artırır.

İş sorumluluklarını anlamak ve kalite ve başarıyı ölçebilmek için güçlendirilmiş örgütlerde bir performans yönetim sisteminin oluşturulması gerekir.

Çalışanlar hedef ve performanslarının örgütün strateji ve genel hedefleri ile uyuşup uyuşmadığını aynı zamanda optimal performansı gösterebilmek için performansları hakkında yönetimin yapacağı geri beslemeyi bilmek zorundadırlar (Nelson, 1994: 63).

Çalışanlar performanslarının takdir edildiğini öğreninceye kadar, performanslarını iyileştirecek bir çaba içine giremezler. Güçlendirme için bireysel performans temelli ödül sistemi tartışılan konulardan biridir. Spreitzer (1995: 1448)'e göre bireysel teşvikler çalışanları iki şekilde destekler; çalışanların kişisel yeteneklerini tanımak ve güçlendirmek, işle ilgili kararların verilmesinde çalışanlara da karar verme hakkının verilmesidir.

Örgütlerde güçlendirme süreci beş aşamalı bir süreçtir (Congar ve Kanungo, 1988: 474):

- Psikolojik güçsüzlüğe yol açan koşulların belirlenmesi,
- Yönetsel strateji ve tekniklerin kullanımı,
- Astlara öz yeterlik algısının sağlanması,
- Astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçları,
- Davranışsal etkileri yönetmek.

Birinci aşama psikolojik güçsüzlüğe yol açan koşulların belirlenmesidir. Psikolojik olarak güçsüzlüğe neden olan dört ana durum vardır. Bunlar;

- Kişilerin sorumluluk duygusuyla çalışma olasılığını etkileyen örgütsel unsurlar,
- Yönetim stili,
- Ödül sistemleri ve
- İşin yapısıdır.

Birçok örgütsel faktör, çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olabilir. Örgütsel değişimler, örgüt içinde oluşan belirsizlik koşulları, rekabetçi baskılar, bürokratik iklim, zayıf iletişim olarak bu faktörler güçsüzlüğe yol açmaktadır (Pekdemir ve diğ., 2007:5). Bu kapsamda örgütlerde, finansal sorunlar, örgüt açısından önem taşıyan işgörenlerin işten ayrılması, işgücü sorunları, yaşanan örgütsel değişimler, önemli teknolojik değişiklikler, işbirlikleri ve birleşmeler, örgüt stratejilerinde önemli değişikliklere gidilmesi, hızlı büyüme, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeni yönetim takımlarının oluşturulması gibi değişimler yaşanabilir. Bu değişimler, örgüt yapısında, iletişim sisteminde, güç ve yetki ilişkilerinde ve örgüt amaçlarında ve stratejilerinde önemli değişimlere neden olur. Bu durumda, örgüt içindeki davranış ve tutumları biçimlendiren normlar da değişir. Ayrıca örgüt amaçları ve kuralları belli bir süre belirsiz hale gelebilir. Yetki ve sorumlulukların yapısında büyük değişiklikler görülebilir. Bu değişimlere bağlı olarak da çalışanlar görev ve sorumluluklarının sahip oldukları yetkilerin başkalarına geçtiğini düşünebilirler. Böylece işgörenlerin kendilerini yeni ortaya çıkan yapı karşısında daha az yetkin hissedebilirler. Yeni girişimler başlatmak da işgörenlerin öz yeterlik konusunda kendilerini güçsüz algılamalarına neden olabilir (Bolat, 2008: 73).

Çalışanları bilişsel açıdan güçsüzlüğe iten koşullardan bir diğeri yönetim tarzıdır. Quinn and Spreitzer (1997: 38) güçlendirme programlarının neden başarısız olduklarını incelediklerinde; örgütlerin karar vericilerinin çalışanları nasıl güçlendirmeleri konusunda en iyi yolu bulmada, davranışsal veya psikolojik yaklaşımlardan hangisini seçmeleri konularındaki algı farklılıkları olduğunu ortaya koymuş ve bunların ikisini de içeren bir güçlendirme programının fayda sağlayacağı sonucuna varmışlardır. Bu noktada, özellikle otokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi, beraberinde hiyerarşiyi, ayrıntılı olarak tanımlanmış iş tanımlarını, yetki ve sorumlulukları ve yakından denetimi getireceğinden işgörenler özerkliklerinin sınırlandığını hissedebilirler. Ayrıca yöneticilerin temelde hatalara odaklanması ya da otokratik bir yönetim tarzının bir uzantısı olarak, alınan kararların ve uygulamaların nedenlerini açıklamamaları ya da ulaşılan sonuçlarla ilgili bilgilendirmede bulunmamaları da işgörenlerin özellikle inisiyatif kullanma ve yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarını sınırlayabilir (Bolat, 2008: 74).

Ödüllendirme sistemi de güçlendirme açısından dikkate alınması gereken bir diğer hususdur. Bu kapsamda, ödüllerin adil bir şekilde değilde keyfi olarak dağıtılması, verilen ödüllerin çalışanlar açısından özendirici bir değer taşımaması, ödüllerin çalışanların sahip oldukları yeteneklere, yaratıcılıklarına ve gösterdikleri çabalara göre dağıtılmaması gibi güçsüzlüğe neden olan unsurlar arasında sayılabilir. Lawler (1986: 29), üç koşulun gerçekleşmesi halinde çalışanların daha iyi performans göstereceklerini belirtir; Ödüllerin performans ile ilişkili olduğunun algılatılması, performansla ilişkili olan ödülün bir değerinin olması ve etkili performansın ulaşılabilir olduğunu algılatılmasıdır.

Üstlenilen rollerdeki belirsizlikler, eğitim ve teknik desteğin olmaması amaçların gerçekçi olmaması, çalışanlara yeterli yetkinin tanınmaması, yürütülen görevlerin çeşitlilik taşımaması, iş performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunan programlara, toplantılara, kararlara işgörenlerin katılımının sınırlı tutulması, yapılan işlerle ilgili olarak ihtiyaç duyulan kaynaklara yeterince ulaşılamaması, işle ile ilgili prosedür ve talimatların sıkı bir şekilde tanımlanması, yüksek düzeyde kurala bağlı bir yapının oluşturulması, örgüt içinde ilerleme fırsatlarının az olması, örgüt amaçlarının ve yürütülen görevlerin çalışanlar açısından anlamlı olmaması, üst düzey yöneticilerle karşılıklı etkileşimin son derece sınırlı olması gibi hususlar da işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan unsurlar arasındadır (Conger ve Kanungo, 1988: 477, Bolat, 2008: 74 - 75).

İkinci aşama yönetsel strateji ve tekniklerin kullanımıdır. Birinci aşamada belirlenen sorunların üstesinde gelebilmek için katılımcı yönetimcilik, amaç belirleme, geribildirim sistemi, şarta ve/veya beceriye bağlı ödüllendirme ve iş geliştirme gibi strateji ve teknikleri kullanmak gerekmektedir.

Üçüncü aşamada alt kademelerdeki kişilere yetkinlik duygusunun kazandırılması için başkalarının tecrübelerinin anlatılması, hünerlerinden ve başarılarından bahsedilmesi ve diğer sözlü ikna yöntemlerinin kullanılması gereklidir. Bunlar, güçsüzlük sebebi olan şartları ortadan kaldıracaktır. Bu aşamanın temelini Bandura'nın (1977) "Sosyal Öğrenme Kuramı" oluşturmaktadır. Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre öz yeterlik, bireyin kendisine verilen işi örgütleme ve

başarabilme yeteneği ile ilgili yargılarıdır. Diğer bir deyişle; öz yeterlik inancı kavramı, bireylerin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne denli iyi yapabileceklerine ilişkin bireysel yargılarıyla alakalıdır (Bandura, 1982: 122). Algılanan yeteneğin performansa dayalı bir ölçümü olan öz yeterlik konsept ve psikometrik olarak; sonuç beklentisi, benlik kavramı, kontrol alanı gibi motivasyonel yapılardan ayrılır (Zimmerman, 2000: 82). Öz yeterlik, bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargılarıdır. Bu bağlamda öz yeterlik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile ilgili değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir. İnsanlar kendi kontrolleri dışında meydana gelen durumlara ilişkin olarak değil, bizzat kendi eylemlerini düzenleyerek ve bu konuda inisiyatif kullanarak kendilerini şekillendirilir (Akbulut, 2006: 35). Dolayısıyla öz yeterlik inançları, bireylerin nasıl güdülendiklerini ve nasıl davrandıklarını belirlemesi açısından önemlidir. Yüksek bir öz yeterlik inancı, başarıyı ve kişisel doyumu arttırır. Bireyin kendini yetkin görmesi, birbiriyle etkileşim halinde olan aşağıdaki dört unsurdan etkilenerek oluşmaktadır (Bolat, 2008: 76 -77):

- **Eylemsel Başarı**, bireyin doğrudan kendi yaptığı başarılı ya da başarısız etkinlikler sonucunda elde ettiği bilgilerdir. İş görenlere, karmaşık görevleri üstlendiğinde ya da onlara işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk verildiğinde, kendi yeterliklerini sınayabilecekleri fırsatı yakalamış olurlar. Örneğin iş görenler, aldıkları eğitimle geliştirdikleri yeni beceriler sayesinde, bu görevleri ya da sorumlulukları başarıyla yerine getirdiklerinde, kendilerine olan inançları, dolayısıyla öz yeterlik algıları olumlu yönde değişir.

- **Dolaylı yaşantılar**, bireyin başkalarını gözleyerek, onların aynı işleri ne derece başarı ile yaptıkları konusunda edindiği bilgilerdir.

- **Sözel ikna**, bireyin başarabileceğine ya da başaramayacağına ilişkin teşvik, yönlendirme ve tavsiyelerinden oluşur. Bu noktada, güçlendirme açısından liderlerin, yöneticilerin ve grup üyelerinin,

çalışanları ya da çalışma arkadaşlarını cesaretlendirmeleri, olumlu geribildirimde bulunmaları ya da onları teşvik etmeleri önem taşır.

- **Duygusal uyarılma**, çalışırken bireyin yaşadığı kaygı, sinirlenme ya da heyecanlanma gibi duygusal tepkilerdir. Örneğin, bireyin belli bir görevde başarılı ya da başarısız olma beklentisi sırasında yaşadığı duygular, yetkinlik algısını etkiler.

Dördüncü aşamada çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan şartlar ortadan kaldırıldığından dolayı kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanmış olacaktır. Quinn ve Spreitzer (1997: 41) güçlendirilmiş kişilerin çoğunlukla sahip oldukları karakteristik özellikleri şu şeklide ortaya koymuşlardır:

- Güçlendirilmiş kişiler "özerklik" duygusuna sahiptirler: İşleri nasıl yapacaklarına kendileri karar veririler,
- Güçlendirilmiş kişiler "anlamlılık" duygusuna sahiptirler: İşlerin kendileri için önemli olduğunu bilir ve yaptıkları işlere dikkat ederler,
- Güçlendirilmiş kişiler "yetkinlik" duygusuna sahiptirler: İşgörenler yaptıkları işe ve kendi yeteneklerine güvenirler, işleri layığı ile yapabileceklerine emindirler,
- Güçlendirilmiş kişiler "etkinlik" duygusuna sahiptirler: İşgörenler yaptıkları işlerde etkilerinin olabildiğine ve başkaları tarafından dikkate alındıklarına inanırlar.

Dördüncü aşamanın bir sonucu olarak, güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak, çalışanların öz yeterlik konusunda kendilerine olan inançları arttırılır (Bolat, 2008: 77).

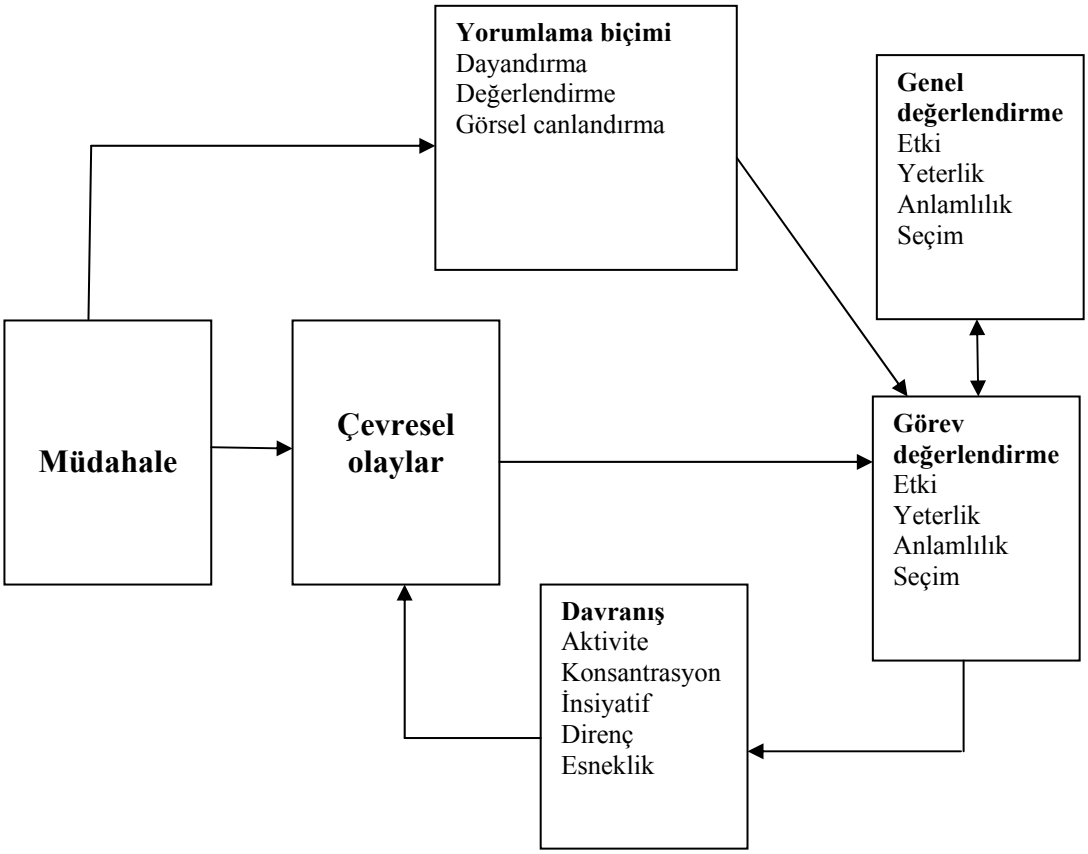
Beşinci ve son aşamada alt kademedeki çalışanlara yükselmeleri için imkan verilmiş ve yetkinlik hissi kazandırılmıştır. Yetkinlik hissi kazanmış kişiler, moral bozulması ve değişikliklere uyum gibi bazı olumsuz etkilerden kendilerini arındırabilecekleri gibi yüksek performansa ve motivasyona ulaşma yolunda

kendilerini güçsüz hisseden kişilere göre daha avantajlı durumdadır (Bolat, 2008: 77). Çalışanlar kendi başarı ve performans sonuçlarını örgütlerin başarı ve performanslarının sonuçları gibi ölçebilme gücüne sahip olduklarında kendilerini güçlendirilmiş olarak kabul edecekler, kendilerini daha heyecanlı ve enerjik olarak hissederek işin gerçek sahibi haline gelecek ve ödüllendirileceklerini bildikleri için en iyi performansı göstereceklerdir (Doğan, 2006: 171).

1.2.2 THOMAS VE VELTHOUSE MODELİ (BİLİŞSEL GÜÇLENDİRME)

Thomas ve Velthouse (1990: 669) personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele almış ve güçlendirmenin temelde, bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunun altını çizmiştir. Bu bağlamda yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının olması ya da güçlendirmeyi destekleyen bir çalışma ortamı oluşturması tek başına yeterli olmamaktadır (Bolat, 2003: 203). Güçlendirme, kişinin zihninde oluşan bilişsel bir durumdur ve kişinin kendisini yetkili hissetmesi kişinin algıları ile ilişkilidir.

Thomas ve Velthouse (1990: 668) güçlendirmeyi Conger ve Kanungo'dan (1988) farklı bir biçimde, içsel varolan (intrinsic) görev güdüsü olarak kavramsallaştırmıştır. Bilişsel model Şekil 1'de görüldüğü gibidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 670):



Şekil 1: Bilişsel Model
Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990: 670

Çevresel olaylar, çalışana mevcut görev davranışının sonuçları ve gelecekteki davranışlarıyla ilgili olaylar ve durumlar hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu veri çalışanın etki, yeterlik, anlam ve seçim açısından görev değerlendirmesi yapmasını sağlamaktadır. Bu değerlendirme neticesinde çalışanın davranışı oluşmaktadır. Çalışanın davranış biçimi ise çevresel olayları etkilemekte ve bir döngü oluşturmaktadır. Görev değerlendirme çalışanın algılamaları sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla objektif değil aksine sübjektif bir gerçeklik söz konusudur. Dolayısıyla genel değerlendirme ve kişisel yorumlama biçimleri de görev değerlendirmesini etkilemektedir. Genel değerlendirme geçmişteki görev değerlendirmelerinin genelleştirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda genel değerlendirme çalışanın kümülatif öğrenme birikimlerini olarak da tanımlanabilir. Genel değerlendirme, yorumlama için yeterli durumsal bilgi olmadığında çalışanın görev değerlendirmesini etkilemektedir. Zira çalışan belirsizlik oluştuğunda geçmiş tecrübelerini dikkate almaktadır. Yorumlama biçimleri, çalışanın algılamalarının

temelini oluşturmakta ve çeşitli uyaranları nasıl anlamlandırdığını göstermektedir. Bu süreçte sübjektif bilgi, dayandırma, değerlendirme ve görsel canlandırma ile yorumlanmaktadır. Son olarak güçlendirme müdahaleleri modeldeki değişkenler üzerinde etkilidir. Genel olarak iki müdahale stratejisi vardır (Thomas ve Velthouse, 1990: 671):

- Çevresel olayları değiştirmek,
- Çalışanların yorumlama biçimlerini değiştirmek.

Çalışanın değerlendirme temelinde etkili olan dört faktör vardır. Bunlar etki, yeterlik, anlamlılık ve seçimdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

- **Etki:** Çalışanın, davranışı görevin tamamlanmasında ne derece "fark yaratan" bir davranış olarak gördüğü ile ilgilidir. Literatürde kontrol odağı, beceriksizlik, sonuçların bilinmesi gibi farklı kavramlar tanımlanmıştır. Thomas ve Velthouse (1990: 672) bilişsel modelde literatürdeki bu kavramlardan farklı olarak bu değişkeni "etki" şeklinde tanımlamasının nedeni, bu değişkene netlik kazandırmak ve yeterlik ile bu değişken arasındaki farklılığı ortaya koyabilmektir. Çalışanın işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki otonomiden farklıdır. Otonomi çalışanın kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki çalışanın örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir.

- **Yeterlik:** Çalışanın, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Bu boyut kendine güvenden ziyade yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Çalışanın kendisine düşen görevleri ve faaliyetleri becerikli bir şekilde gerçekleştirebilme derecesidir. Klinik psikoloji literatüründe Bandura (1977: 191) bu değişkeni "öz yeterlik" veya "kişisel ustalık" olarak adlandırmıştır. Öz yeterliği düşük bireyler konu ile ilgili becerinin gerektirdiği koşullardan

kaçınmakta, buna karşın, öz yeterliği yüksek olan bireyler engellerle karşılaştığında bunları aşma konusunda kararlı bir tutum sergilemekte, gerekli davranış ve çabayı göstermektedir. Çünkü bu kavram her konuda kendine güvenmekten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

- **Anlamlılık:** Çalışanın kendi ideal ve standartları ile görevin amaçları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Anlamlılık yüksek veya düşük olabilir. Anlamlılık düşük ise, çalışan önemli olaylar karşısında kayıtsız kalır. Anlamlılığın yüksek olduğu durumlarda ise bağlılık, katılım ve enerji yoğunlaşması söz konusudur. Şayet işin gerekleri ile çalışanın inançları ve değerleri uyum gösteriyorsa, iş çalışan için anlamlı olmaktadır.

- **Seçim:** Çalışanın kendi davranışlarının denetimine ilişkin sorumluluğunu içermektedir. Seçim algısı varsa çalışan kendini olayların kontrolü altında hissetmemekte yani seçme hakkına sahip olduğunu algılamaktadır. Bu durum çalışanın daha esnek ve yaratıcı olmasını sağlamaktadır. Çalışan inisiyatif almakta ve zorlukları yenme gücüne sahip olduğunu hissetmektedir. Ancak seçim algısı yoksa çalışan kendisini olayların kontrolü altında hisseder ve gerilim yaşar. Bu durum olumsuz duygular yaratır ve benlik saygısında düşüş meydana gelir.

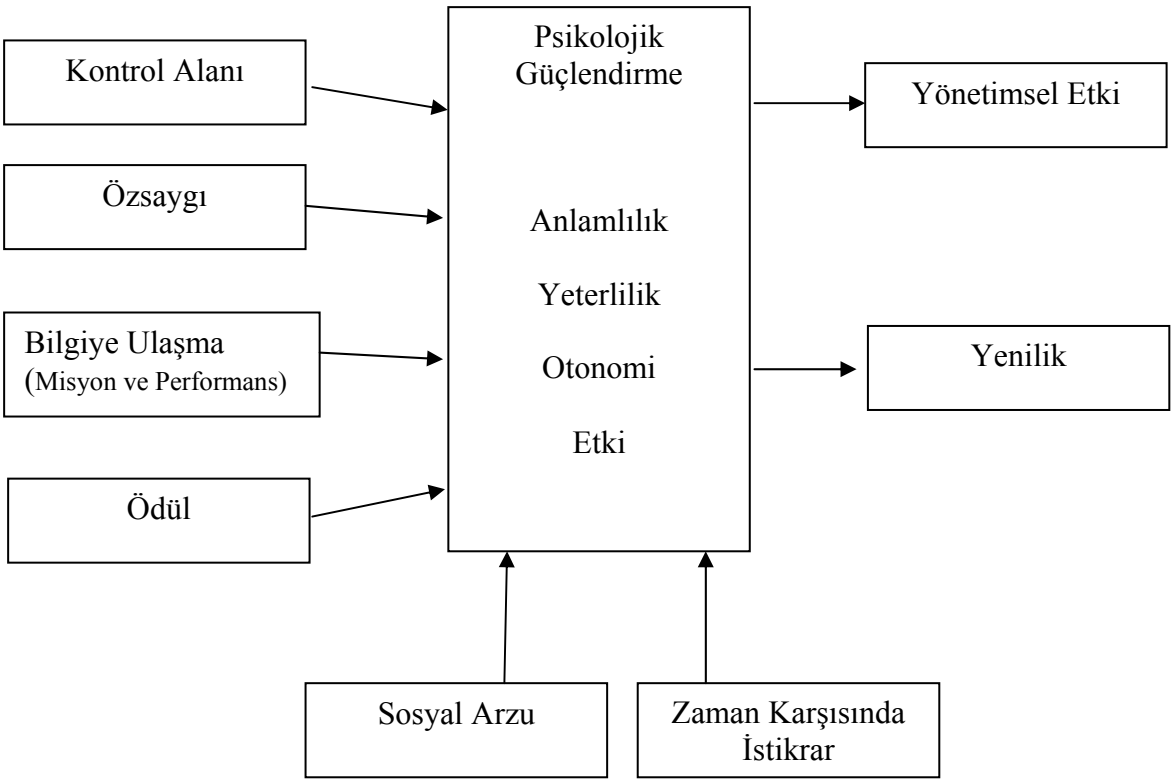
1.2.3 SPREITZER MODELİ (PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME)

Psikolojik güçlendirme, bilişsel güçlendirmede olduğu gibi çalışanın algılamalarını temel almaktadır. Psikolojik güçlendirme "çalışanların kendi güçleri hakkındaki inanç sistemlerini değiştirmek, onların özgüven duygularını artırmak ve işlerini yapmada içsel motivasyonlarından faydalanmak" üzere tasarlanmış bir stratejidir (Yücel ve Demirel, 2012: 21). Güçlendirme ile çalışanlar, daha önce kendilerini yeterli hissetmedikleri görevlere ilişkin daha fazla çaba sarf etme yönünde motive edilir ve özgüvene sahip olurlar.

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeye, daha bütüncül teorik bir çerçeve çizerek yaklaşmış ve bilişsel bir model geliştirmiştir. Bu çalışma temelinde Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmek için çok bölümlü bir değerlendirme aracı geliştirmiş ve psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört boyuttan (anlam, yetkinlik, seçim ve etki) oluşan içsel bir görev motivasyonu olarak tanımlamıştır (Yücel ve Demirel, 2012: 22). Spreitzer (1995: 1444) bu dört boyutlu modeli oluştururken Thomas ve Velthouse (1990: 670)'un model fikrini desteklemiş sadece "seçim" boyutunu "otonomi" olarak isimlendirmiş ve bu boyutlardan her birinin psikolojik güçlendirmeyi genel olarak ölçmek için bir bütün olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu dört boyut çalışanın işe uyumunu aktif bir şekilde sağlamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın, çalışma koşullarını ve rolünü biçimlendirebilme dileği ve duygusu bu dört boyutun ortak bir çıktısıdır. Bu boyutlar genel itibarı ile Thomas ve Velthouse (1990: 670)'un modeli aynı anlamda kullanılmakla beraber "otonomi" boyutu**:** Çalışanın işi başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Bir başka deyişle, çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesidir şeklinde tanımlanmıştır. (Gül ve Çöl, 2004: 251).

Bu boyutlar, işle ilgili faaliyetlere pasif değil, aktif bir yönelimi ifade etmektedir. Yani çalışan işini ve iş ortamını şekillendirmek istemektedir ve buna yetisi vardır. Bu dört boyut birbiri ile ilişkilidir ve psikolojik güçlendirme üzerinde toplam bir etkiye sahiptir. Herhangi bir boyutun eksikliği hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltacaktır (Hu ve Leung, 2003: 368). Örneğin, çalışan yetkinlik hissetmesine rağmen kendi amaçları ile iş amaçları arasında bir uyumsuzluk varsa (yani anlam yoksa) güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Aynı şekilde eğer çalışanlar bir etki yaratabileceklerine inanıyor ancak kendilerini yeterli hissetmiyorlarsa güçlendirilmiş hissetmelerine imkan yoktur. Spreitzer (1995:1445), Şekil 2'de görüldüğü gibi işyerinde uygulanan psikolojik güçlendirmenin kısmi bir nomolojik ağ modelini geliştirmiştir. Spreitzer bu ağda iş biriminin sosyal yapısal özellikleri gibi psikolojik güçlendirmenin öncülleri ve sonuçlarını belirlemiş ve doğrulamıştır. Şekil 2 'de görüldüğü gibi;

kontrol alanı, özsaygı, bilgiye ulaşım ve ödülleri öncüller, etkililik ve yeniliği ise sonuçlar olarak belirlemiştir.



Şekil 2: Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli
Kaynak: Spreitzer, 1995:1445

Psikolojik güçlendirmeye ilişkin temel bazı varsayımlar tanımlanmıştır. Bu varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Speitzer, 1995: 1444):

- Psikolojik güçlendirme kalıcı bir kişilik özelliği değildir. Güçlendirme, çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir algılar setidir.

- Psikolojik güçlendirme süreklilik arz eden bir değişkendir. Yani çalışanlar güçlendirmeyi var veya yok olarak algılamazlar ancak yüksek ya da düşük olarak algılarlar.

- Psikolojik güçlendirme her durum ve her örgüt için genel, standart bir kavram değildir. Duruma ve çalışma koşullarına göre değişkenlik göstermektedir.

1.3 ÖRGÜT İKLİMİ VE İKLİM TÜRLERİ

Örgüt iklimi kavramının temelini Lewin, Lippit ve White (1939) tarafından yürütülen sosyal iklim çalışmaları ve Barker (1965) ve Likert (1961) tarafından yapılan örgütsel yapılara ilişkin kalitatif gözlemler oluşturmaktadır (Denison, 1996: 623). Örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

Literatürde örgüt iklimine ilişkin çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Pritchard ve Karasick (1973: 127) tarafından örgüt iklimi, örgüt üyelerinin politika ve davranışları sonucunda oluşan, örgüt üyeleri tarafından algılanan, iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturan, faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşıyan ve örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlanmıştır.

Forehand ve Gilmer (1972: 36) için örgüt iklimi, örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır. Örgüt iklimi, örgütü öteki örgütlerden ayırır, örgüt içinde çalışanların davranışlarını etkiler, süreklilik arz eder ve değişmez.

Örgüt iklimi, örgüte ait özellikler seti olup, örgüt üyelerine ve örgüt çevresine bağlı olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla örgüt iklimi, örgütsel çevrenin özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı üzerine kurulu bir kavramdır (Brown ve Leigh, 1996: 359). Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün iş çevresinin bilişsel olarak yorumlanmasıdır ve dolayısıyla "psikolojik iklim" olarak da adlandırılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 25). Psikolojik bir temel kapsamında örgüt iklimi, örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümüdür (Karcıoğlu, 2001: 270).

Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını çeşitli şekillerde etkileyen örgüt içindeki iş koşullarının bir toplamı olması dolayısıyla çalışanların algılamaları ve

yorumlamaları temelinde gelişmektedir. Buradan hareketle örgüt ikliminin algısal olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın örgüt iklimini destekleyici ve cesaretlendirici olarak algılaması davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

Litwin and Stringer (1974: 40) ise, örgüt iklimini bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir bir özellikler seti olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi çevresel ve bireysel değişkenler arasındaki etkileşimdir. Zira örgüt iklimi üç değişken grubundan etkilenmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Güçlü, 2003: 155);

- Çevresel değişkenler (bireyin dışında olan örgütün yapısına ilişkin değişkenler),
- Bireysel değişkenler (örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdüler),
- Sonuç değişkenleri (çevresel ve bireysel değişkenler bağlı olarak ortaya çıkan, tatmin, verimlilik ve benzeri değişkenler).

Örgüt iklimi, Halpin ve Croft (1963, akt. Karcıoğlu, 2001: 269) ve Cherrington (1994, akt. Karcıoğlu,2001: 269) tarafından "örgüt kişiliği" olarak da tanımlanmıştır. Cherrington (1994) iklimi, kişilik tanımına benzer bir şekilde "bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler seti" olarak ifade etmektedir. Yine Halpin ve Croft (1963), birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklimin o anlama geldiğinin altını çizmektedir. Örgüt iklimi örgütün bütününe etki eden bir duygudur.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürünün çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirinden farklı kavramlardır. İklim çalışanların davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermekte ve deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Ancak örgüt kültürü daha çok örgütün

görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsamakta ve örgüt üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunmaktadır (Güçlü, 2003: 155).

Örgüt ikliminin genel olarak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çekmecelioğlu, 2006: 299):

- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin özellikle de üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşmaktadır.
- Örgüt iklimi, örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır.
- Örgüt iklimi iş ortamının yorumlanmasında temel oluşturur.
- Örgüt iklimi faaliyetleri yönlendiren bir baskı kaynağıdır.

Özetle örgüt iklimi; "örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir" (Karcıoğlu, 2001: 270).

Literatürde çeşitli çalışmalar kapsamında farklı örgüt türleri tanımlanmıştır. Bunları aşağıdaki gibi altı başlık altında toplamak mümkündür (Tutar ve Altınöz, 2007. 2007):

- **Açık İklim:** Çalışanlar, örgüt içerisinde uyumludur, çatışma ve münakaşa en az düzeydedir. Genel olarak çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten memnundur. Çalışanların iş doyumu yüksektir ve çalıştıkları kurum ile gurur duymaktadırlar.
- **Otonom iklim:** Çalışanlar, örgüt içerisinde iş çevrelerini kontrol etme, kendi kendilerini yönetme ve karar vermede inisiyatif kullanma

olanağına sahiptir. Çalışanlar birlikte sorun çözerek örgütün hedeflerine ulaşma konusunda işbirliği içinde çalışırlar.

- **Kontrollü iklim:** Örgüt içerisinde kontrollü bir esneklik söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler işe odaklanmakta, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için çaba harcamaktadır. İş gereklerinin yerine getirilmesi için çaba ve zaman harcaması çalışanları, birbirlerinin duygularıyla ilgilenmekten alıkoymaktadır. Çalışanlar arasında arkadaşça ilişkiler yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yöneticiler etkili ve emredici olarak nitelendirilmektedir.

- **Ailesel iklim:** Bu tür bir iklimde dostluk ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Örgüt içerisinde yöneticilerin müdahale etmediği rahat bir ortam vardır. Ancak verimlilik çok fazla vurgulanmadığı için çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymamaktadır.

- **Babacan iklim:** Örgüt içerisinde yöneticilerin babacan tavırları olmakla birlikte örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir uygulamaları yoktur. Yöneticilerin babacan davranışları çalışanlar tarafından samimi bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışanlar düşük bir motivasyona sahiptir.

- **Kapalı iklim:** Örgüt içerisinde yöneticiler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli düzeyde çaba harcamamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar başarı, ait olma ve bağlılık hedefine sahip değildir ve çalışanlar arasında işbirliği bulunmaz. Genel olarak örgütte bir kayıtsızlık hakimdir ve yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Bu da verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Örgüt iklimi çalışanların, işletmenin amaçlarını benimsemesini, değer yargılarını kabullenmesini, inanç ve normlara uygun hareket etmesini ve beklenen davranışları göstermesini kapsamaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisidir. (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 174). Örgüt iklim türleri içerisinde araştırmacıların üzerinde en fazla durduğu tür açık iklim türüdür. Zira açık iklimin temelinde şeffaflık ve yardımlaşma vardır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 175).

Yönetimin desteği, çalışanları cesaretlendirmesi, bilgi paylaşımı, otonomi, gelişim için ödüllendirme ve teşvik; örgüt ikliminin güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyecek örgüt iklimi bileşenleri olarak görülmektedir (Mok ve Au-Yeung, 2002: 131).

1.4 GÜÇLENDİRME İKLİMİ

Örgüt iklimine yönelik literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Schneider (1975) genel olarak "iklim" kavramından bahsetmekten öte iklim boyutlarının stratejik bir odak olarak tanımlanması gerektiğini tartışmıştır. Bu kapsamda literatürde belirli örgütsel fonksiyon alanları için hizmet, prosedürel adalet, güvenlik gibi iklim tanımlamaları yapılmıştır.

Bu tanımlamalara ek olarak Seibert ve diğ. (2004) bir iklim türü olarak "**güçlendirme iklimi**" tanımlaması yapmıştır. Buna göre güçlendirme iklimi, çalışanların güçlendirilmesini destekleyen örgüt yapıları, politikalar ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmıştır (Seibert ve diğ., 2004:334). Bir başka deyişle güçlendirme iklimi iş ortamına odaklanmaktadır. Bu tanımlamada Seibert ve diğ. (2004) güçlendirme kavramına daha makro bir bakış açısı getiren Randolph (1995:19) tarafından yapılan güçlendirme tanımını ve bileşenlerini temel almıştır. Buna göre; güçlendirme iklimi bileşenleri üç örgütsel uygulamayı içermektedir. Bunlar; bilgi paylaşma, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğudur. Scott ve arkadaşları tarafından güçlendirme iklimi; yapı, politika ve uygulamaların örgüt yönetimi tarafından işgöreni desteklemede kullanılması konusunda paylaşılan işgören algısı olarak tanımlanmıştır (2004:333).

Bilgi paylaşma; potansiyel olarak , maliyetler, verimlilik, finansal ve performans hakkındaki hassas bilgilerin örgütçe çalışanlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır (Scott ve diğ., 2004:333). Bilgi paylaşımı ile yöneticiler kendi kendine yetebilen, yeterli ve sağlıklı bilgiye sahip olması dolayısıyla kendi kararlarını alabilen takımlar oluşturma yolunda çalışanları güçlendirmektedir. Bu boyut çalışanlara işlerinin anlamlarını anlama, verilen işi yerine getirmede yetkinlik hissi ve çalıştıkları örgütlerde bir etkilerinin olduğu yönünde onlara kendilerini daha iyi hissedebilecekleri bir durum yaratmaktadır (Bandura, 1982:122). Başka bir ifade ile güçlendirmenin temelini bilgi paylaşımı oluşturmaktadır. Zira hassas ve önemli bilgilerin paylaşılması, çalışanların görev ve sorumluluklarını, örgütü ve tepe yönetimin karar ve davranışlarını anlamasını sağlayacaktır. Bu anlayıştan kaynaklanan güven ve karşılıklı ilişki ve iletişim de çalışanların kendi kendilerini yönetebilmeleri için bir potansiyel oluşturacaktır (Si ve Wei, 2012: 303). Görüldüğü gibi işletmelerde bilginin elde edilmesi, çalışanlar arasında paylaşımı, geliştirilmesi ve yönetilmesi stratejik bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirel,2008:199).

Bilgi paylaşımı, güçlendirme iklimi için en kritik noktalardan bir tanesidir. Bilgi paylaşımı olmadan güçlendirmenin başlaması mümkün değildir. Örgütlerin bürokratik yapısı bilgi paylaşımını özellikle hassas ve önemli bilginin paylaşımını sınırlandırmaktadır. Bilgi paylaşımının neden en önemli ilk adım olduğunu aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Randolph, 1995: 22):

- Bilgi olmadan çalışanların sorumlu davranmasını, hareketlerinin örgüt için bir fark yaratmasını beklemek mümkün değildir.
- Bilgi paylaşımı örgüt içinde güven düzeyinin artmasını sağlamaktadır.
- Özellikle hassas bilgilerin paylaşılması çalışanların işi sahiplenmesine neden olmaktadır.

Örgüt içerisinde herhangi bir hata ya da yanlış kararla karşılaşıldığında "bunu kim yaptı?" ya da "bu kararı kim aldı?" diye sormak yerine "yanlış olan neydi? ve bunu nasıl düzeltebiliriz?" diye sormak güçlendirmenin temelini

oluşturmaktadır. Hatanın kimden kaynaklandığını soruşturmak bilginin kullanılması değil ancak sorumlu aramak anlamına gelmektedir. Bu da yapıcı bir çıkarım sağlamamaktadır. Bilginin paylaşılması güçlendirme ikliminin yaratılmasındaki ilk adımdır. Yenilikçi rekabet avantajını elde edebilmek ve örgüt lehine etkili ve önemli avantajlar sağlayabilmek için örgütler çalışanları ile, çalışanlar diğer çalışanlarla bilgi paylaşımı faaliyetini gerçekleştirirler (Taş, 2011:120). Bilgi paylaşımı sağlandıktan ve güven ortamı yaratıldıktan sonraki adım otonomi sahibi yapıların kurulmasıdır (Randolph, 1995: 23-25).

Yapılar ötesi otonomi, çalışanların hedefler, prosedürler ve sorumluluk alanlarını bağımsız bir şekilde belirleyebilmesini ifade etmektedir. Güçlendirme tariflerinde görüldüğü gibi; güçlendirme, bilindik hiyerarşik yapıların yıkılarak çalıştıkları kurumlarda çalışanlara kurum ile ilgili karar verme ve söz söyleme imkanı ve otonomi imkanının tanınması ile mümkün olmaktadır (Vogt,1997:44, Blanchard, 1997:60). Bu kapsamda yöneticilerin davranışları şunları içermelidir (Si ve Wei, 2012: 303):

- Vizyon paylaşımı,
- Hedef koyma,
- Karar verme kuralları,
- Performans değerlendirme,
- Sürekli eğitim.

Vizyon basitçe "gelecek resmi" olarak tanımlanabilir. **Vizyon paylaşımı** çalışanların "büyük resmi" görmesini sağlaması açısından önemlidir. Büyük resmin görülmesi ve anlaşılması çalışanların kendi görev ve sorumluluklarının neyin parçası olduğunu, örgüte nasıl bir katkıda bulunduğunu değerlendirebilmesini sağlamaktadır (Randolph, 1995: 25). İşletmenin amaç ve hedeflerinin açıkça belirlenmesinde, bu amaç ve hedeflerin başarı ile gerçekleştirilmesinde ve zaman içinde ortaya çıkan

değişikliklerin zamanında yapılmasında, paylaşılmış olan bir vizyonun gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Karakaya, A. ve Gürel, S., 2012:1270).

Hedefler, nihai varış noktaları değil, gelişme sürecinin kilometre taşları olarak görülmelidir. **Hedef koyma**, yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğini sağlaması bakımından önemlidir. Güçlendirme kapsamında hedefler sürekli gelişim göstermeye imkan veren araçlar olarak benimsenmelidir (Randolph, 1995: 26). Hedef koyma çalışanların performanslarını geliştirici yönde etki yapmaktadır. Bu etki üç şekilde performansı etkilemektedir; ilk olarak çalışanların düşünce ve eylemleri üzerinde, ikinci olarak çalışan davranışlarını hedefe yönlendirme konusunda ve son olarak çalışanlara hedefler doğrultusunda daha fazla çaba göstermeleri konusunda etki yapar (Helvacı, M. A.,2002:158)

Karar alma kuralları açık ve net biçimde oluşturulmalıdır. Zira güçlendirme bazı çalışanların "tüm kararları almaya yetkiliyiz" düşüncesine sahip olmasını sağlamakta, yöneticiler stratejik kararları kendileri almaya devam ettiğinde ve operasyonel kararları çalışanlara bıraktığında ise hayal kırıklığı yaşamaktadır. Dolayısıyla karar almaya ilişkin olarak kuralların net olması çalışanların ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının farkında olmasını sağlamaktadır (Randolph, 1995: 26).

Performans değerlendirme sistemlerinin sürekli gelişmeye odaklı ve yapıcı bir içerikte olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışma ile ilgili başarılı ve başarısız tarafları nedenleri ile ortaya koyan bir süreçtir. Bu kapsamda performansın planlanmasında, hedeflerin belirlenmesinde çalışan ile işbirliği içinde hareket edilmesi ve sadece çalışanın değil yöneticinin de değerlendirilmesi süreci daha verimli hale getirmektedir (Randolph, 1995: 26). Güçlendirmenin başarısını etkileyen performans değerlendirmede; çalışanların, kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararları verme ve bunların sonuçlarının örgüt misyon ve vizyonu ile alakalı olarak ne denli uyumlu olduğu konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir (Koçel,2011:416).

Eğitim, güçlendirme kapsamında süreklilik arz etmesi gereken bir faktördür. Çalışanların güçlendirmeye ilişkin yeni beceriler kazanması ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, karar alma, çatışma çözümü, liderlik, bütçeleme, teknik performans, performans planlama ve benzeri alanlarda öğrenme ve gelişme önemlidir. Çalışanlar özellikle bürokratik ve hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde bir öğrenme tecrübesi geçirmişlerse bu alışkanlıkları ve bilgilerini de güçlendirme kapsamında unutarak yeni beceriler geliştirmek zorundadırlar (Randolph, 1995: 27). Para, ihtiyaç duyulan araç, gereç ve diğer örgütsel kaynakların çalışana gereken yer ve zamanda temin edilmesiyle oluşan güçlendirme ortamı çalışanın kendisini daha iyi gerçekleştirebileceği eğitim imkanları ile pekiştirilmelidir (Akçakaya, M., 2010:158).

Güçlendirme, çalışanların bağımsız hareket edebilecekleri basit yapılar oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, güçlendirici bir yapının oluşturulması için karmaşık olan yapılardan daha basit olan yapılara doğru aşama aşama ilerlenmesi gerekmektedir. Yani, yapılar zaman içerisinde daha basit hale getirilmeye çalışılmalıdır. Bu sürecin hızla işletilmesi, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından kabullenilmesi konusunda sorunlar yaratabilir. Dolayısıyla zamana yayarak bir geçişin yapılması daha doğru olacaktır (Si ve Wei, 2012: 303). Değişmekte ve gelişmekte olan örgüt yapılarında bilgi uzmanlıklarının oluşmasıyla hiyerarşik yapı yerine daha çok takım çalışmaları ve meslektaşlık anlayışları oluşmaya başlamış ve bu durumda personel güçlendirme konusu, uygulanması gerekli olan bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Akçakaya, M., 2010:154).

Güçlendirme ile yapıların minimize edilmesi ve böylece çalışanların özerk bir şekilde heraket edebilmesinin sağlanması önemlidir. Ancak bazen örgütlerin güçlendirmeyi sağlamak adına daha fazla yapı yürürlüğe koyduğu görülmektedir. Gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar hiyerarşik, bürokratik, katı yapılar içerisinde çalışmaya alıştıklarından yapısal değişiklikler konusunda kafa karışıklıklarının olması oldukça doğaldır. Beklentilerin ve alışkanlıklarının değişmesi zaman içerisinde olmaktadır. Bu noktada önemli olan kafa karışıklıklarının önüne geçecek net ve açık yönergelerin oluşturulmasıdır (Randolph, 1995: 25).

Son olarak, takım sorumluluğu, takımlara karar verme konum ve imkanı sağlamaktadır. Bu süreçte aslında, hiyerarşinin yerini takımların alması için çaba harcanmaktadır. Yani, örgüt içerisinde hiyerarşinin azaltılması ve yeni düzenleme ve yapılarla takımların sorumluluklarının artırılması gerekmektedir. Ancak birçok yönetici bu noktada kontrol gücünü kaybetme korkusuyla hareket etmekte ve güçlendirmeye karşı direnç gösterebilmektedir. Takımlar hiyerarşinin yerini aldığında yöneticilerin rolleri koçluk, danışmanlık ve liderlik v.b. olarak değişim göstermektedir. Takımlara daha fazla sorumluluk verilmesi, yeni eğitim programları ile desteklenmelidir. Bu, ilk amirin daha az kontrol gücü olması anlamına geldiğinden, yönetim tarafından değişime yönelik teşvikler ve destekler sağlanmalıdır. Bu, aynı zamanda bazı risklerin ve korkuların da kabul edilmesini gerektirmektedir (Si ve Wei, 2012: 304). Güçlendirme ikliminin bu boyutu; geniş bir yelpazedeki işleri, takım eğitimini ve iş çıktıları için takım sorumluluğunu kapsamakta ve bu boyut aynı zamanda çalışanların yeterlik duygularını örgütteki etkilerini de kuvvetlendirmeyi esas almaktadır (Scott, E. S. ve diğ., 2004:336).

Günümüzde güçlendirme sürecinin esasını kendi kendini yöneten takımlar oluşturmakta ve bu tür takımlara bir ürün ya da sürecin bütünü üzerinde sorumluluklar verilebilmektedir (Akçakaya, M., 2010:158). Güçlendirme iklimi ile örgüt içerisinde hiyerarşiye olan bağımlılık azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu durum da hiyerarşik yapının yerini takım yapısının almasını gerektirmektedir. Günümüzde bir çok örgütte karmaşık kararlar alınmakta ve bu bağlamda tek bir çalışanın karar alması verimlilik sağlamamaktadır. Başka bir deyişle karmaşık kararlarda bir grup çalışanın girdi sağlaması söz konusu olmaktadır. Sinerji yaratan yapısıyla takımlar, önemli bilgi birikimleri oluşturmakta ve aynı zamanda güçlendirilen personele destek sağlayan birer mekanizma görevi görmektedir. Güçlendirilmiş takımlar, katılımcı takımlardan, kalite çemberlerinden ve yarı-özerk takımlardan farklıdır. Güçlendirilmiş takımlar, karar alırlar, uygularlar ve bu uygulama sonuçlarından sorumlu tutulurlar. Diğer takım yapılarında ise sadece öneri getirirler, sınırlı güce sahiptirler ve plan ve uygulamaları sahiplenmezler (Randolph, 1995: 27).

Takımların hiyerarşinin yerini alabilmesi için yapılması gerekenler şunlardır (Randolph, 1995: 29):

- Sürekli eğitim,
- Liderlik boşluğu üzerinde çalışmak,
- Korkuyu kabul etmek.

Takım sorumluluğu artırıldığında, takım üyelerinin kendilerinden beklenen karar alma ve uygulamaya yönelik hareketlere temel oluşturması açısından eğitim oldukça önemlidir.

Hiyerarşinin ortadan kalkması bir liderlik boşluğu yaratmaktadır. Güçlendirilmiş takımların gelişim süreci içerisinde hem yöneticiler hem de çalışanlar bir "gerçekleri görme/hayal kırıklığı" süreci yaşarlar. Sürecin başında yaşanan heyecan, yerini yeterlik eksikliği hissine ve motivasyon kaybına bırakır. Takımların başlangıçta güçlü liderlere, önderliğe, cesaretlendirilmeye ve desteğe ihtiyacı vardır. Ancak bu önemli oluşum aşamasında yöneticiler de en az çalışanlar kadar kafa karışıklığı yaşamaktadır. Hatta güçlendirme sürecini başlatan ve destekleyen üst düzey yöneticiler bile ne yapmaları gerektiğinden emin olmayabilir. Bu durum "liderlik boşluğu" olarak adlandırılmaktadır. Liderlik boşluğunun oluşması, özellikle bürokratik bir yapıdan güçlendirme iklimi yapısına geçen örgütlerde kaçınılmazdır. Bu kapsamda, yöneticilerin karmaşa yaşadıkları noktalara ilişkin şeffaf olması ve çalışanlar arası iletişim ve bilgi akışının açık olması önemlidir.

Güçlendirme sürecinde yöneticiler ne yapacaklarını bilememelerinden dolayı korku yaşarlar. Ne yapacağını bilememek yöneticiyi rahatsız bir pozisyona sokmakta ve bu da yöneticinin bürokratik mentalitesine dönmesine yol açmaktadır. Bu noktada yöneticinin korkusunu kabul etmesi ve çalışanlar ile açık bir iletişim içinde olması önemlidir.

Güçlendirme konusunda genel olarak güncelliğini koruyan ve daha çok ele alınan "Psikolojik Güçlendirme" kavramı "Güçlendirme İkliminden" kavramından farklıdır. Güçlendirme iklimi, otoritenin ve yetkinin delege edilmesi sürecine odaklanmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin odak noktası ise çalışanların yetki devrini ve güçlendirmeyi hissetmeleri ve motive olmalarıdır. Örgütler hiyerarşik bir yapı içinde yetki göçermesi yapabilirler ancak çalışanlar güçlendirilmiş hissetmeyebilir. Psikolojik güçlendirme bu algının yaratılmasını esas almaktadır (Wei ve diğ., 2009: 32).

İKİNCİ BÖLÜM

2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI,

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler pazar ve rekabet ortamlarını oldukça değiştirmiştir. Bu değişen koşullar altında örgütler için başarılı olmayı etkileyen temel unsurlar içerisinde insan kaynağının verimli bir şekilde yönetilmesi de sayılmaktadır (Gürbüz, 2006: 49). Rekabet avantajının sürdürülebilir olması yani kolay kolay rakip tarafından taklit edilememesi noktasında çalışanların etkin ve verimli yönetimi oldukça önem kazanmıştır.

Politik, sosyal ve ekonomik gelişim sürecinde, örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesinde insan faktörünün önemi büyüktür. Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin,2005:313).

Örgüt, iki ya da daha fazla kişiden oluşan, ortak bir amaç etrafında birleşmiş ve bu amaçlara ulaşmak için çalışan sosyal bir birim olarak tanımlanmaktadır. Örgütler yapılandırılmış sosyal bir etkileşimin olduğu, hiyerarşik ilişkileri ve iletişim sistemlerini kapsayan bağlar içermektedir (Champoux, 2011: 6). Örgütün sorunsuz bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için örgüt içerisindeki çalışanlar arasında koordinasyon ve örgüt lehine gönüllü olarak verimliliği artıracak şekilde davranış sergilemeleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda Barnard (1938: ix) belirlenmiş rollerin ötesine çıkan davranışları bir gereklilik olarak tanımlamış ve bir örgütün oluşabilmesi için; iletişimin, gönüllü hizmet etme isteğinin ve ortak bir hedefin varolması gerektiğini ortaya koymuştur. Barnard'a göre bir örgütün yaşam gücü, çalışanların sistemin işleyişi için yaptıkları gönüllü katkılara bağlı olduğu yönündedir. Yani, çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük

esasına dayanan davranışlar sergilemeleri örgütlerin başarılı olmasında etkili bir role sahiptir (Gürbüz, 2006: 49).

Bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışına benzer davranış şekillerini ÖVD kavramının bilimsel olarak ortaya çıkmasından önce tanımlamışlardır. Bu bağlamda ÖVD'nın; Barnard (1938)'ın " İşbirliği İçin İstekli (gönüllü) Olma", Roethlisberger ve Dickson (1939)'nın "İnformal İşbirliği" ve Katz ve Kahn (1967)'nın "Bireysel Davranış Kalıpları", olarak yapmış oldukları çalışmalar ÖVD'nın anlaşılmasında yol gösterici bir rol oynamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları 1983 yılında ilk kez Dennis Organ tarafından ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Organ (1988: 8) tarafından ; "işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlıdır zira bu davranış bireyin rol tanımlaması içerisinde bir gereklilik değildir. Bir başka deyişle bu davranış, kişisel bir tercihtir. Eğer ÖVD'nın doğasını anlamak üzere bir kıyas yapılırsa; Barnard (1938)'ın "Gönüllü işbirliği" kavramının ve yaklaşık elli yıl sonra Organ'nın ÖVD tanımlarının ortak yanlarının gönüllülük temelli olduğu rahatça görülmektedir. ÖVD'nin üç temel özelliği vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Organ, 1988: 9):

- Davranışlar kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşur,
- Davranışlar doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemektedir,
- Davranışlar işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemektedir.

ÖVD literatürde; prososyal örgütsel davranışı (Brief and Motowidlo, 1986: 713), iyi asker davranışı (Turnipseed ve Murkison, 2000: 281), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve LePine, 1998: 110) ve karşı rol davranışı (Staw ve Boettger, 1990: 536) gibi farklı isimlerle tanımlanmıştır. Tüm bu davranış şekilleri "örgütsel performans" üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Prososyal davranışlar, gönüllülüğe dayalı hiçbir karşılık beklenmeden sergilenen biçimsel olmayan davranışlardan oluşmaktadır. Prososyal davranışlar, işletme üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da işletmenin işlerini kolaylaştırmaya yönelik olan davranışlarını içermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 713). Katz ve Kahn (1967:337)'a göre prosoyal davranış aşamaları; öncelikle sisteme giriş ve burada yer edinmeyi, daha sonra kalitatif ve kantitatif performans gerek ve taleplerine göre örgütün rol icaplarını yerine getirmeyi ve son olarak bu formal rol gereklerinin ötesinde hareket etmeyi içermektedir. Genel olarak prososyal davranışlar aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 713- 716):

- İş ile ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, perfromans değerlendirme, ücretlendirme gibi konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak,
- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, aynı zamanda örgütün yararını da göz önünde tutarak hizmet ve ürün sağlamak,
- Müşterilerin, örgütün ürün veya hizmetleriyle ilgili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- Örgütsel, değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Makul olmayan talimat ve politikalara itiraz etmek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen örgütte kalmak ve örgüte destek olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak.

Askeri örgütlerde iyi bir asker, ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadık bir şekilde hareket eder. Bir asker için emir komuta zincirini sadakatle takip etmek ve verilmiş olan emirleri eksiksiz olarak yerine getirmek çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla örgütte iyi ve gönüllü olarak çalışanlar, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergilemektedir (Gürbüz, 2006: 50). Buradan hareketle, formal olarak tanımlanmış rol ve iş tanımlarının ötesinde ve üzerindeki çalışan faaliyetlerinin tamamı örgütsel vatandaşlık davranışı veya diğer bir ifade ile "iyi asker sendromu" olarak bilinmektedir. Bu ekstra rol davranışları örgütçe arzu edilen ve örgütün verimliliğini arttıran davranışlardır. (Organ,1988; Organ ve Konofsky, 1989). Bu davranışlar biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmaz, fakat bir bütün olarak işletme işlevlerinin etkililiğini arttırmaya çalışır, gönüllülüğe dayalı "iyi asker sendromu" olarak da adlandırılır (Turnipseed ve Murkison, 2000: 281). Bu kapsamda oluşan, diğer çalışanlara yardım etme davranışı; uygun bir çalışma iklimi, kaynaklara ulaşılabilirlik ve etkin bir koordinasyon durumu sağlayarak, yapılan işten duyulan tatmini ve verimliliği arttırmaktadır (Acar, 2006: 7).

Örgüt içerisinde rol davranışlarını; biçimsel ve ekstra rol davranışları olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür. Biçimsel rol davranışı, düzenli bir temeli olan yani kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle biçimlendirilmiştir. Bu davranışlar örgüt içerisinde bireyler tarafından yapılması beklenen davranışlardır. Bu davranışlar ödüllendirme sistemi ile desteklenmektedir ve birey tarafından yerine getirilmezse bireyin işini kaybetme tehlikesi söz konusu olmaktadır. Ekstra rol davranışı ise biçimsel rol davranışından farklı olarak prosedürlerle tanımlanmamıştır ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla ekstra rol davranışı belirlenmiş bir ödül sistemi kapsamında ele alınmamaktadır. Bunun nedeni, bu davranışların ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Ekstra rol davranışlarının birey tarafından sergilenmemesi cezai bir yaptırım gerektirmemektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Öte yandan ÖVD, örgütsel performansı olumlu yönden etkilemektedir. Bu kapsamda da çalışanların örgütsel

vatandaşlık temelinde davranışlar sergilemeleri örgüt içerisinde çeşitli eğitim programları ile desteklenmektedir (Bozlağan, 2009: 264). Bir davranışın ÖVD olarak tanımlanabilmesi için bu davranışın gönüllü olarak yapılması ve örgüte bir yarar sağlaması gerekmektedir (Bogler ve Somech, 2005: 421).

Moorman, Blakely ve Niehoff (1998: 353) ise ÖVD'nı, işlerin yürümesinde büyük bir öneme sahip olan kişisel yardım; bireysel ve grup performansının artmasında etkili olan kişisel girişim; iş tanımlarında belirtilen görevlerin de üzerinde iş yapılmasını sağlayan kişisel çaba; insan kaynağının kendisini işletmeye adamasını sağlayan sadık insan kaynakları unsurları temelinde açıklamaktadırlar.

Graham (1991) ÖVD'nin kavramsallaştırılmasına ilişkin iki farklı yaklaşım öne sürmektedir. Birinci yaklaşımda ÖVD ile iş performansının iki farklı kavram olarak kabul edilmesi gerektiği önerilmektedir. Zira, daha önceki araştırmacılar tarafından ÖVD biçimsel rol performansından farklı, ekstra bir rol olarak tanımlanmıştır. Ancak bu durumda işlevsel ve ekstra rolün neler olduğu konusunda belirsizlikler bulunduğu ve bunların her örgüt ve her iş için farklılık göstermesi noktasında kafa karışıklıklarının ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurarak Graham (1991) ikinci bir yaklaşım tanımlamıştır. İkinci yaklaşım sivil vatandaşlık kavramının tanımlanmasını içermektedir. Buna göre, sivil vatandaşlık, bireysel anlamda vatandaşların toplumla ilgili bütün olumlu davranışlarını içeren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Graham (1991) bu kavramı daha da genişleterek örgütsel vatandaşlığın küresel bir kavram olduğunu ve işletme üyelerinin örgütle ilgili bütün olumlu davranışlarını içerdiğini belirtmiştir (Van Dyne ve diğ., 1994: 766).

ÖVD, formal rol kapsamında ya da üzerinde bir niteliğe sahiptir ve işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmamaktadır. Birey, işletme açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar vermektedir (George ve Brief, 1992: 312).

ÖVD, içerik olarak salt davranıştan daha büyük bir anlam taşımaktadır. ÖVD, bütün işletmenin katılımını içermektedir. Dolayısıyla ÖVD işletmenin genel performansı ile yakından ilişkilidir (Turnipseed, Murkison, 1996: 43). ÖVD'nin

oluşması için öncelikle insan kaynaklarının bireysel amaçlarıyla işletme amaçları arasındaki uyumun sağlanması gerekmektedir. Buna ek olarak bireyin istekli olması da önemlidir. ÖVD, örgütlerde sosyal bağların güçlenmesini sağlamakta ve buradan hareketle örgütsel performans ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır. (Koys, 2001: 108).

2.1.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAPSAMI VE ÖNEMİ

ÖVD, Organ (1988) tarafından kavramsallaştırıldıktan sonra başlangıçta çok ilgi görmemesine rağmen, ilerleyen yıllarda örgütsel başarı üzerindeki olumlu etkilerinin de vurgulanmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi birçok alanda irdelenmiştir (Podsakoff ve diğ., 2000: 514).

ÖVD, gönüllülük esasına dayanan bir kavram olması dolayısıyla örgüt içerisinde biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlardan biri değildir (Jex ve Britt, 2008: 116). Dolayısıyla bu davranış, bireyin gerek örgütle gerekse de liderle olan psikolojik sözleşmesine dayanır. Psikolojik sözleşme bireylerin zihinlerinde oluşturdukları bir algıya dayanmakta ve "gelecekte verilmiş bir vaadin gerçekleşeceğine yönelik kişisel inanç ve gelecekte var olan faydalar yükümlülüğü" olarak tanımlanmaktadır (Walker ve Hutton, 2006: 434). Bu algılamaya istinaden birey bu davranışlarının örgüt veya lider tarafından farkedilmesi ve neticesinde de ödüllendirilmesini beklemektedir (Chompookum ve Derr 2004, 409). Psikolojik sözleşme ile çalışan birey bir beklenti içerisine girmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın, örgüt tarafından beklentilerinin karşılanmaması anlamına gelmektedir (Restubog ve diğ. 2011: 68). Bu durum ise iş tatmini ve bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olabilmektedir (Pate ve diğ., 2003, 559; Cassar ve Briner, 2011: 284).

ÖVD, örgütler için önemlidir zira ÖVD, örgütün uzun vadede gelişme ve değişmelere uyum sağlamasına imkan verir. ÖVD, bireyler arasındaki karşılıklı dayanışmayı tetiklediği için örgütsel performansı olumlu yönde etkiler ve dolayısıyla birliktelik artar. (Basım ve Şeşen, 2006: 85). ÖVD, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik performansın geliştirilmesine ve korunmasına yardımcı olur (Organ, 1997: 91). Görev performansı, biçimsel olarak tanımlanmış rolleri ve sorumlulukları kapsamakta yani örgütün teknik altyapısına doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyet ve davranışları içermektedir. Örneğin, bir satış işlemi için sergilenecek görev performansı; ürün bilgisi, satışı kapatma ve zaman yönetimi gibi unsurları içermektedir. Sosyal ve psikolojik performans ise resmi olarak tanımlanmamış, örgütsel etkinliğe katkı sağlayan belirli görevlere gönüllü olma, diğer çalışanlara yardımcı olma gibi davranışları içermektedir.

ÖVD, kişileri içsel olarak güdülemekte olup başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağlamaktadır (Organ, 1988: 27). Buna ek olarak, yapılan çalışmalarda ÖVD; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini ile yakın ilişkili olup oluşan durumlara bağlı olarak işten ayrılmalara da neden olabilmektedir (Organ, 1988: 88).

ÖVD kapsamındaki davranışlara örnek olarak; işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, diğer çalışanlara zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haberdar etme verilebilir (Hellriegel ve Slocum, 2007: 143; Vigoda, 2003: 90). ÖVD'yi diğer davranışlardan ayıran özellikler şunlardır (Çelik, 2007: 121):

- ÖVD, resmi olarak tanımlanmış iş tanımlarının bir parçası değildir,
- ÖVD, ödül beklentisi veya ceza korkusu ile yapılmaz,

- ÖVD, eğitim vermek aracılığıyla geliştirilemez,
- ÖVD, isteğe bağlıdır,
- ÖVD'nin sınırları sübjektiftir,
- ÖVD, hümanist bir değerdir.

Bireylerin ÖVD sergilemelerine neden olan unsurları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gürbüz, 2006: 54):

- Çalışanlar, örgüt içerisindeki uygulama ve süreçlerden tatmin olduklarında ve üstlerinin adil ve eşit davrandığını algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir,
- Psikolojik sözleşme çalışanların örgütte olumlu ilişkiler kurmasını ve örgüt yararına davranışlarda bulunmasını sağlar. Bu davranışlar örgütsel sadakat, üstlerine itaat etmek ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışma gibi davranışlar olacaktır. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir,
- Çalışanlar gösterecekleri davranışlara istinaden sosyal onay alacağını düşünür ve kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir,
- Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların karşılıksız kalmayacağı ve sergilediği ÖVD'nın kendine çeşitli ödül ve terfiler getireceğine inanırsa ÖVD sergileyebilecektir,
- Çalışan iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'nı iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD'da bulunabilecektir,

- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilir.

ÖVD, son zamanlarda literatürde üzerinde en fazla çalışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Güncelliği gün geçtikçe artan yönetim ve yönetim kademelerinde ağırlıklı olarak yer almaya başlayan bu kavramın ele alınma nedenlerini üç başlıkta toplamak mümkündür (MacKenzie ve diğ., 1998:87-88):

- ÖVD sonunda ortaya çıkan performans çalışanların değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmaktadır. Her ne kadar ÖVD biçimsel bir davranış biçimi olmasa da yöneticiler dolaylı veya dolaysız olarak vatandaşlık davranışlarını dikkate alarak çalışanları ödüllendirmektedir.

- ÖVD, örgütlerin başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmaktadır. ÖVD'nin örgütsel etkinliği ve performansı artıracağına yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Buna ek olarak ÖVD kişileri içsel olarak güdüleyerek başarma, yetkinlik ve ait olma duygularını da motive etmektedir (Organ, 1998:27).

- ÖVD, iş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ile yakın ilişkilidir ve dolaylı veya dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir (Organ, 1998:88).

ÖVD, örgütün sosyal mekanizmasının işlevlerini kolaylaştırmakta, örgütlere esneklik sağlamakta ve çalışanlar arasındaki işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir. ÖVD'nin uygulamadaki esas önemi resmi rol yükümlülüklerine bağlı olmayan katkıları temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu katkılar zamanla birikerek örgütsel etkililiği arttırmaktadır. ÖVD, örgütsel işlevlerin daha basit bir şekilde yürütülmesini sağlamakta ve dolayısıyla örgüt yönetimine artı bir kaynak olarak katılmaktadır.

2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

ÖVD'nin kavramsallaştırılması ve açıklanması temelinde çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorileri, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, örgütsel adalet teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve karşılıklı norm teorisi olarak sıralamak mümkündür.

2.2.1 SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ

Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin yapılan çalışmaların temelini oluşturan teorilerden biridir. SMT işyerindeki davranış biçimlerini anlamada en etkili kavramsal paradigmalardan biridir. Bu teorinin temelleri 1920'lere kadar uzanmaktadır (Malinowski, 1922; Mauss, 1925). SMT, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir (Blau, 1964). Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar ile Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar teorinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Homans (1958) sosyal davranışın bir değişim ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Thibaut ve Kelley'e göre (1959), çalışanlar arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek için diğer üyeler, gruplar ya da örgütlerle işbirliği yapmaktadır. Bunlara ek olarak Emerson (1962) çalışmasında, güç dengesizliklerinin ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ortaya koymuş ve dolayısıyla bir sosyal değişim ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılık olması gerektiğinin altını çizmiştir (Lambe ve diğ., 2001: 4).

Blau (1964), mübadelede, sosyal mübadele ve ekonomik mübadele olmak üzere iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal mübadele ilişkisi ekonomik mübadele ilişkisinden farklı olarak gelişmektedir. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Buna karşılık ekonomik mübadele teorisinde mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Sosyal mübadele ilişkisinde gönüllülük esasken, ekonomik mübadele ilişkisinde gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilenmemektedir (Gürbüz, 2006: 52). Sosyal mübadele ilişkisinde elde edilen kazanımlar para ile ifade edilmemekte,

ancak ekonomik mübadele ilişkisinde ise elde edilen sonuçlar maddi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda SMT, gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurmaktadır. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 54). Bu kapsamda SMT'nin temel varsayımı, tarafların, saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma gibi ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesidir (Bolat ve diğ., 2009: 219). Bir başka deyişle SMT, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görmektedir.

SMT'ye göre, örgütte amir konumunda bulunanların adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği varsayılmaktadır. Şöyle ki, amirlerin hakkaniyetli davranışları çalışanlarda bir karşılık verme ihtiyacı doğuracak, buna karşılık da vatandaşlık davranışları olarak kendini gösterecektir. Çalışanlar kendilerine vaat edileni veya vaat edilenden daha fazlasını elde ettiklerinde, daha sadık olmakta ve örgütle olan ilişkilerini güçlendirme ve geliştirmeye yönelik hareket etmektedir. Adil bir sosyal mübadele ilişkisi çalışanları motive etmekte ve ekstra rol davranışlarına yöneltmektedir (Organ,1990:51).

2.2.2 EŞİTLİK TEORİSİ

Eşitlik teorisinin temelinde örgütsel adalet kavramı bulunmaktadır. Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme çabasıdır. Adams (1960) çalışanların ücretler ve dışsal faktörlerle ilgili eşitsizlik algılarını araştırmış ve çalışanların adalet konusundaki algılarının gerek performanslarını gerekse de motivasyonlarını etkilediğini ortaya koymuştur (Eroğlu, 2000: 123). Örgütsel adalet, çalışanların örgüte kazandırdıklarına ilişkin değerlendirmeler, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılması ve karar vericilerin bu paylaşıma ilişkin doğru süreçleri izlemesini gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet üç boyuta sahiptir. Bunlar (Williams, ve diğ., 2002: 2):

- Dağıtımsal adalet,
- Prosedürel adalet ve

- Etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalet, örgütsel adalete yönelik araştırmalarda tanımlanan ilk örgütsel adalet türüdür. Dağıtımsal adalet sosyal ve örgütsel açıdan her türlü kazanımın görevler, roller, statüler, ücret ve terfiler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ceza ve ödüller vb. adil bir şekilde dağıtılmasıdır (Folger ve Cropanzano, 1998: 145-146). Dağıtımsal adalet, örgütsel kararların sonuçları ile ilgilidir ve çalışanların örgüte sağladıkları katkıya karşılık olmak üzere, örgütçe yapılan paylaştırma ve sonuçların adilliği konusundaki algılamaları temelinde oluşmaktadır. Çalışanlar örgüte bizzat kendilerinin sağladığı değere karşılık, almaları gerektiğini düşündükleri kazanımlara yönelik bir algıya sahiptir. Yani, çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimleri ölçüsünde örgüte katkıda bulunmakta ve yöneticilerden de katkılarına eşdeğer karşılık üretmelerini beklemektedir. Bu noktada dağıtımsal bir adalet olması; eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi bir beklenti söz konusudur (Demirel ve Seçkin, 2011: 101). Çalışanlar, dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirirken sonuçların moral ve etik olarak uygunluğunu da dikkate almaktadır. Ancak böyle bir değerlendirmede nesnel doğruluk payı azdır. Bu değerlendirmeye ilişkin bir diğer problem aynı sonuçlar için farklı referansların dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan çalışanın farklı referansları dikkate alması örgütsel adalet algısında kırılmalara yol açmaktadır.

Prosedürel adalet, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri ve alınan kararlarda fikir öne sürebilmeleri ile ilgilidir. İşlem adaleti algısı, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve performanslarını artırmaktadır. Zira çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi onları motive etmekte ve vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Prosedürel adalet kavramı, ilk kez Thibaut ve Walker'ın (1965) çalışmalarında tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Thibaut ve Walker (1965) hukuk alanında araştırmalar yapmış ve mahkemelerde yasal süreçlerin işlemesi ve buna ilişkin davalıların tepkilerini incelemişlerdir. Sonuç olarak davanın sonucu davalılar için olumsuz olsa bile, yasal prosedürler adil bir şekilde işletilmişse davalılar sonuca olumlu tepki vermişlerdir. Prosedürel adaleti

örgütsel adalet kavramı içerisinde ilk kez Folger ve Greenberg (1985) ele almıştır. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir (Folger ve Greenberg, 1985: 141). Buna göre prosedürel adalet kavramı ile çalışanlar örgütsel kararların adaletini tayin ederken, bu kararları belirleyen prosedürler bu kararların ne olduğu kadar önemlidir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Etkileşimsel adalet, ilk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ele alınmıştır. Etkileşimsel adalet, prosedürel adaletin kişiler arası boyutudur daha çok kişiler arası ilişkilerle ilgilidir. Etkileşimsel adalette karşılıklı destekleme önemlidir. Bir başka deyişle, örgüt içerisinde yönetim tarafından alınan kararların nedenlerinin açıklanması, çalışanların kararlara ilişkin olarak bilgilendirilmesi çalışanların prosedürel adalet algılamalarına yol açacak bu da çalışanlar ile yönetim arasında samimi ve dürüst bir iletişim kurulmasına imkan verecektir (Folger ve Cropanzano, 2001: 2). Çalışanlar, örgüt içerisinde sürekli olarak kendi katkıları ve buna karşılık kazanımları ile çalışma arkadaşlarının katkıları ve kazanımlarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bu karşılaştırmalar sonucunda çalışan tarafından bir dengesizlik, adaletsizlik olduğunun algılanması durumunda ise çalışan iki farklı tutum içerisine girmektedir. Çalışan öncelikle, kendi kazanımlarını artırmak için çaba harcamaktır. Eğer çalışan bunu sağlayamıyorsa, daha olumsuz bir tutum içerisine girmekte, performansını düşürmekte ve dedikodu yayarak ya da olumsuz tavırlar takınarak ödüllendirilen çalışma arkadaşlarını yıpratmaya ve demotive etmeye çalışmaktadır (Spector ve Fox, 2002:9). ÖVD'nın temel yapı taşlarından birinin örgüt içi dayanışma ve işbirliği olduğunu göz önüne aldığımızda etkileşimsel bir adaletsizlik algısının vatandaşlık davranışlarını olumsuz olarak etkileyeceğini söylemek mümkündür. Ancak çalışanlar her zaman kendilerine adaletsiz bir şekilde davranıldığını algılamayabilir hatta kazanımlarının kendilerinin lehine, kendilerini kayıracak şekilde olduğunu da düşünebilir. Bu durumda çalışanda yine bir performans düşmesi gözlenebilir. Bunun nedeni çalışanın, arkadaşlarının kendisine baskı yapacağını ve kötü davranacağını düşünmesidir. Bu adalet türü son tahlilde çalışan bireyler ile yönetim arasındaki adalet algılaması ile ilişkili olup alınmış olan

kararların çalışanlara nasıl ve ne şekilde söylendiği ile ilgilidir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

2.2.3 LİDER-ÜYE MÜBADELE TEORİSİ

Lider-üye mübadele teorisi ilk olarak Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından dikey mübadele zincir modelinden hareketle ortaya konmuştur. Bu teorinin temelinde, liderlik davranışının grup odaklı değil, kişi odaklı olması yatmaktadır.

Lider-üye mübadele teorisi lider ve astı arasındaki birebir ilişkiyi ele alması bakımından diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Martin ve diğ., 2005: 142). Lider, kendi amaçları, değerleri ve tutumları doğrultusunda başkalarını etkileyerek, onların bu değerlerin peşinden gelmelerini sağlayan ve bu değerlerin yararına olacak davranışlara sevk eden kişi olarak tanımlanabilir. Lider, bireysel hareketleri, grup hareketine çevirir ve sahip olduğu tutumlar, değerler ve amaçlar doğrultusunda etrafında kendini takip edecek ve destekleyecek bir grup oluşturur (Hogg ve diğ., 2005: 991). Lider-üye mübadele teorisi dört evrede ele alınmaktadır (Özutku ve diğ., 2008: 194-195):

- **Birinci evrede**, dikey ikili ilişkilerin üzerinde durulmuştur. Liderler astları ile farklı ilişkiler geliştirirler. Bu evrede, "grup içi" ve "grup dışı" biçiminde farklılaşan ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. Grup içi üye, lideri ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilebilecek bir etkileşime sahip olan asttır. Grup dışı üye ise, lideri ile daha az paylaşım içinde olan asttır. Bu nedenle de grup dışı üye, muhtemelen grup içi üyelere kıyasla daha az sempatik gelen bir ilişkiye sahiptir.

- **İkinci evrede**, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır.

- **Üçüncü evrede**, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması üzerinde durulmuştur. Böylece dikey ikili işbirliğinin nasıl oluşturulabileceğine yönelik öneriler öne çıkmaktadır.

- **Dördüncü ve son evrede** lider-üye etkileşiminin analizi, sadece dikey ikili bir ilişki olmaktan çıkartılıp, grup ve örgüt düzeylerini de içine alacak şekilde genişlemiştir. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır.

Örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim söz konusudur. Lider ve astları arasındaki etkileşimden iki farklı sonuç doğacaktır. Bunlar yüksek kaliteli değişimler ve düşük kaliteli değişimler olmak üzere iki başlıkta toplanmaktadır (Fisk ve Friesen, 2012: 3-4). Yüksek kaliteli değişim ilişkisinde, her iki taraf birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını kabullenmekte ve bu çıkarları gerçekleştirmek için birlikte hareket etmektedir. Dolayısıyla yüksek kaliteli değişim ilişkisi, tarafların istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir. Öte yandan düşük kaliteli değişim ilişkisinde lider ve astlar kendi biçimsel rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemezler. Bu kapsamda lider- üye mübadele teorisinin, yöneticinin çalışanlarla olan ilişkilerinin niteliğini gösterdiğini söylemek mümkündür (Deluga,1994: 317). Bu teoriye göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür mübadele, değiş-tokuş gerçekleşmektedir.

2.2.4 KARŞILIKLILIK NORM TEORİSİ

Gouldner (1960) tarafından ortaya konan bu teori, sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararlara karşılık olumlu davranış gösterecekleri temeline dayanmaktadır. Yani, kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeyi arzulamaları karşılıklılık normunu ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz, 2006: 53). Karşılıklılık norm teorisi evrensel bir nitelik taşımaktadır. Fakat bu evrensellik durumsal olarak da farklılık gösterebilmektedir. Bu durumsal farklılığın nedenleri, farklı koşullardan, bireylerin karakter özelliklerinin farklılaşmasından ve normun

sonuçlarına verilen değerin değişmesinden kaynaklanmaktadır (Gouldner, 1960: 173). Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlıdır. Buna ek olarak, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdüleri karşılıklılık normunu etkileyebilir (Gürbüz, 2006: 53). Bir başka deyişle, kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vermek isterler. Bu bağlamda, yöneticiler örgüt içerisinde adil ve eşitlikçi bir davranış sergilediklerinde çalışanlar da buna karşılık olarak olumlu tutum ve davranışlar sergilerler. Bu davranışlar, biçimsel olmayan vatandaşlık davranışları şeklinde kendini gösterebilir. Yani, yönetici ve çalışan arasında bir sosyal mübadele varsa, çalışanlar bu mübadeleye karşılık olarak ÖVD göstererek cevap verecektir. Sosyal mübadeleyi mümkün kılarak fakat antisosyal davranışları da cezalandırarak sosyal düzeni de koruyan karşılıklılık normu, sosyal hayat içindeki çoğu alan için merkezi bir yere sahiptir.(Keysar ve diğ. 2008).

2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

ÖVD, örgüt ortamı içerisinde gelişen bir davranış olması dolayısıyla çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Literatürde ÖVD'na etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak ÖVD'na etki eden faktörleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Van Dyne ve diğ., 1994: 771; Podsakoff ve diğ., 2000: 526; Organ ve Ryan, 1995: 779):

- İş tatmini,
- Adalet algısı,
- Örgütsel bağlılık,
- Lider desteği,
- Kişisel özellikler ve
- Örgütsel ortam.

2.3.1 İŞ TATMİNİ

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetim ve çalışanların tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği, terfi, kariyer vb.) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Locke (1976: 1304) iş tatminini, "Bir kişinin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum" olarak tanımlamaktadır. Çalışan, çalışma ortamından ve kendisine karşı sergilenen davranış ve tutumlardan memnunsa iş tatmini oluşmaktadır. Aksi halde, yani bir memnuniyetsizlik varsa tatminsizlik söz konusu olmaktadır (Erdoğan, 1994:231). Bir başka deyişle iş tatmini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileridir ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmek mümkündür (Vroom,1967 :99).

İş tatmininin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Luthans, 1989: 170-172):

- İş tatmini, iş durumuna karşı gösterilen durumsal bir yanıttır. Bu nedenle, gözle görülemez, sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir.

- İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.

- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. şeklindedir.

ÖVD' nda kişisel istek, gönüllü çaba ve samimi davranış esastır. Bu süreçte, çalışanlar gönüllü olarak bu tür davranışları sergilerler, kişisel veya mesleki ilişkiler nedeniyle böyle davranmaları gerekmez (Sezgin, 2005: 320). İş tatmini yaşayan bir çalışan olumlu bir ruh haline sahip olması dolayısıyla örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir tutum sergileyecektir. Bu da çalışanın ÖVD sergilemesine yönelik bir motivasyon oluşturacaktır. Bu bağlamda iş tatmini ÖVD üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Acar, 2006: 10).

2.3.2 ADALET ALGISI

Adalet algısı, çalışanların örgüt içerisinde adil bir ortam olduğuna yönelik inanışlarıdır. Çalışanlar, çalışma ortamı içerisinde yöneticilerin adil davrandıklarını düşünüyorlarsa, bunun karşılığında biçimsel olarak belirlenmiş rol tanımlarının ötesine geçmek isteği duyabilirler (Organ, 1997: 88).

Tansky (1993: 205) çalışanların adalet algılarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak adalet algısı ÖVD'nı doğrudan etkilememekle beraber, iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bununla beraber, adalet algısı çalışanın yöneticisine güven duymasına sebep olmakta bu güven de ÖVD'nı tetikleyen bir etki yapmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 51). Aynı şekilde adalet algısı, özellikle prosedürel adalet, çalışanların örgütsel destek aldıklarını düşünmelerini ve bu nedenle de gönüllülük ilkesine dayanan ÖVD sergilemelerini sağlamaktadır. Ancak dağıtımsal adalet prodesürel adaletle aynı şekilde bir etki yaratmamaktadır (Moorman ve diğ., 1993: 354). Buna ek olarak Konovsky ve Pugh (1994: 667) dağıtımsal adalet algısının gerek güven gerekse de ÖVD üzerinde bir etkisi olmadığını, buna karşın prosedürel adalet algısının çalışanlarda güven duygusu yarattığını ve güvenin de ÖVD üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Güven, ilişkinin ve sosyal mübadelenin temelini oluşturmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkisel mübadele çalışanların görev ve sorumlulukları üzerinde daha fazla zaman ve enerji harcamalarını, daha yaratıcı olmalarını ve ekstra sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda ilişkisel mübadelenin, çalışanları belirlenmiş rol davranışlarının dışına çıkmaya yönelttiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla güven, çalışanların ÖVD sergilemelerinde etkili bir faktördür.

Çalışanlar örgütsel küçülmeler dolayısıyla işten çıkarıldıklarında bile prosedürel bir adalet algısına sahipseler yani sürecin adil olarak işletildiğini düşünüyorlarsa ÖVD sergilemektedir (Bies ve diğ, 1993: 227).

2.3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir. Örgütsel bağlılık durumunda çalışan kurumsal amaç ve değerleri kabul eder, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba gösterir ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu duyar. Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili 1950'li yıllardan bu yana yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını ele alarak, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların iş performanslarının daha yüksek olduğu ve iş doyumu ve bağlılık hissi az olan çalışanların ise işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşmışlardır (Özsoy 2004).

Örgütsel bağlılık, örgütler için incelenmesi gereken, hayati öneme sahip bir hal almıştır. Buna bağlı olarak belli başlıklar altında toplandığında bunun nedenleri: Devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; işe sarılma, moral, iş doyumu ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar; katılım, özerklik, sorumluluk, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikler; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleri ve bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık tercihlerini bilmek olarak sıralanabilir (Balay, 2000: 1). Buradan hareketle örgütsel bağlılık üç temel faktör temelinde kavramsallaştırılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Swailes, 2002: 159):

- Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanma ve bunları kabullenme,
- Örgüt için herşeyini ortaya koymaya gönüllü olma,
- Örgütün bir üyesi olarak kalmaya çalışmak.

Belirtilen nedenlerden ötürü, örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı oldukları kurum ve örgütlere karşı sade bir inanış ve bağlılıktan daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgüte bağlılık esas olarak, birey ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Örgütten belli çıkar ve ödüller sağlayan bireyler, buna karşılık kendilerini örgütlerine daha kolay adayabilmektedirler. Diğer bir ifade ile birey ve örgüt arasında oluşan bu değişimde, bireyin kendisini örgüte adaması karşılığında belli çıkar ve ödül elde etme beklentisi oluşmaktadır (Balcı, 2003: 27–28).

Örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgütler için önemli faydalar sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçları ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları maddi olmayan bir takım teşvikler olarak sıralamak mümkündür (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütsel bağlılık literatürde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Luthans, 1995: 130):

- **Duygusal bağlılıkta,** çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseme dereceleri önemlidir. Bu boyut bireylerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissetmiş oldukları bağlılık boyutudur (Öksüz ve İçi, 2012:164). Zira bu benimseme derecesine göre örgütsel bağlılık düzeyi oluşmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalma ve çalışmaya devam etme nedenleri, buna mecbur olduklarından değil, bunu istediklerinden kaynaklanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir ve çalışanların benlikleriyle örgütün bir parçası olarak sadık birer çalışan olmalarını sağlaması açısından önemlidir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve ek çaba göstermeye hazırdırlar.

- **Devam bağlılığı,** çalışanların örgütten ayrılmak durumunda kaldıkları zaman karşılaşacakları maliyetlerine yönelik değerlendirmeleri temelinde oluşmaktadır. Bu boyut örgütleri için yapmış oldukları yatırımlar çerçevesinde bireylerde oluşan bağlılık boyutudur. İşgören, örgüte her açıdan emek ve zaman harcadığını, bu yönde çalıştıkları örgütlere yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak örgütte kalıp devam etmesinin bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Öksüz ve İçi, 2012:165). Bir başka deyişle, devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında örgütte kalma ihtiyacı söz konusudur (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu açıdan bakıldığında, üye örgütten ayrılmasının kendisi için maliyetli olacağını düşünür. Devam bağlılığına sahip çalışanlar farklı nedenlerle örgüte bağlı kalmaya devam ederler. Başka bir yerde iş bulamamak, başka bir yerde iş bulacak nitelikte olmamak, ailevi meseleler ya da emekliliğe yakın olmak gibi zorlayıcı nedenler örnek olarak verilebilir. Bu tür zorlayıcı nedenlerle örgütte kalmaya devam eden çalışanlar aslında uygun bir fırsat çıktığında örgütten ayrılacak kişilerdir. Bunun yanında bu çalışanların performansları, tutum ve tavırları kötüdür (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

- **Normatif bağlılıkta,** çalışanın örgüte duyduğu bağlılık kendi bireysel yararları için davranma isteğinden değil, yaptığının doğru ve etik olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır. Bu boyutta bireyler, çalıştıkları örgüte karşı besledikleri minnettarlık duygusu sonucunda bağlılık davranışı sergilerler. Eğer çalışan bu tür bir minnettarlık duygusuna sahipse normatif bağlılık gelişebilir. Bu noktada çalışan çok ihtiyacı olduğu bir dönemde örgüte kabul edilmiş olması ya da örgütte kalmasının en doğru yol olacağı yolunda değer yargısına sahip bulunması nedeniyle örgütte kalırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

İncelendiğinde ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olduğu görülmektedir (Scahappe, 1998: 278). Ancak bu ilişki çalışanın bağlılığı nasıl algıladığına göre değişmektedir. Örgütsel bağlılık biçimleri içerisinde duygusal bağlılık ÖVD'nı en fazla etkileyen bağlılık türüdür (Van Dyne ve diğ., 1995: 215) Duygusal bağlılık üç önemli unsur temelinde oluşmaktadır. Bunlar (Gürbüz, 2006: 59):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığıdır.

Bu kapsamda duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyin ÖVD sergileme ihtimali duygusal bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Buna karşın, gerek duygusal bağlılık gerekse de devam bağlılığı ile ÖVD arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Gürbüz, 2006: 59).

2.3.4 LİDER DESTEĞİ

Liderlik kavramı binlerce yıldır güncelliğini korumasına karşın üzerinde kararlaştırılmış tek bir tanım ile ifade edilebilecek bir kavram değildir. Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş ve çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Literatürde farklı liderlik kuramları geliştirilmiş ve liderlik stilleri tanımlanmıştır.

Liderlik, amaçları başarmaya yönelik olarak bir grubu etkileme yeteneğidir (Robins, 1986: 240). Liderlik, genel bir tanımla; belirli koşullar altında, belirlenmiş

grup veya kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2011:569). Liderlik, liderin kendisi, liderlik faaliyetinin içinde yürütüldüğü koşullar ve liderin takipçilerinin bir fonksiyonudur (Koçel, 2001: 107). Burns (1978: 425) insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri olarak tanımlarken, Bass (1990) grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde liderlik tanımını yapmıştır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere liderliğin kapsamı; belirli amaç ve hedeflerin varlığı, bu amaçları benimsemiş olan bir grubun var olması ve bu grubu hedefe yönlendirecek bir lider varlığı şeklinde özetlenebilir.

Lider ise grup üyesi olan ancak, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir (Eren, 2008: 432). Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2011: 569). Lider bu etkileme faaliyetini yerine getirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriyi gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını doğru zamanda sezebilen yaratıcı kimsedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 74).

Örgütlerde liderlik davranışlarının ÖVD üzerinde dolaylı etkileri vardır. Çalışanların lidere duydukları güven ve saygı nedeniyle, dönüşümcü liderlik ÖVD'nı olumlu yönde etkilemektedir (Podsakoff ve diğ., 1990: 108). Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur (Burns,1978: 20). Dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak 1978 yılında James McGregor Burns tarafından ortaya atılmış ve daha sonra 1985 yılında Bernard Bass tarafından geliştirilmiş ve liderlik araştırmasında yeni bir akım haline gelmiştir. Burns'ın dönüşümcü liderlik konusunu yeni bir paradigma olarak ele almasıyla, bu liderlik yaklaşımının bireysel ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkilerinin olduğu ortaya konmuş ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etkileri konusunda etkili bir rol oynadığını belirtmiştir (Bass ve diğ., 2003: 210). Daha sonra

yapılmış olan araştırmaların birçoğunda belli istisnalar olmakla beraber ÖVD ile uygulanan liderlik davranışları arasında kuvvetli bir bağın olduğu ortaya çıkarılmıştır (Su-Jung Lin R. ve diğ., 2012: 170).

Burns, dönüşümcü liderliği; çalışan ve liderlerin ahlak ve motivasyon bakımından karşılıklı olarak birbirlerini daha yüksek seviyelere yükselttikleri bir süreç olarak açıklar. Burns'ün görüşü dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tipinin daha bencil bir yönetim şeklini ele alan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tipinden daha etkili olduğu yönündedir. Etkileşimci liderlik tipinde esas unsur değişim ilişkisidir. Etkileşimci lider astlarından; ceza görmemeleri, belli kaynaklar ve ödüller elde edebilmeleri şartı ile kendi talep ve emirlerinin astlar tarafından kabul edilmesi ve uyum sağlanmasını isterler. (Burns, 1978:20; Podsakoff ve diğ., 1990:108). Liderlik tarzı ile alakalı olan bu ikili değişim süreci, koşullu ceza ve ödül davranışları ile bağlantılıdır ve Bryman (1992:95) tarafından etkileşimci liderlik olarak adlandırılmaktadır. Tipik etkileşimci liderlik tarzını sergileyen yöneticiler, çalışanların başarmaları gereken hedeflere karar vererek onların alt seviye ihtiyaçlarını belirleme eğilimindedirler ve çalışanların istenen ödülleri alabilmeleri için görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini açıklarlar. (Avolio ve Bass, 1988:29-50; Bass, B.M. ve Avolio, B.J. 1990:22). Etkileşimci liderlik tarzında proaktif davranışlara kıyasla daha çok tepkisel davranışlar sergilenir. Genel olarak Etkileşimci liderlikte üç boyut tanımlanmıştır bunlar; laissez-faire, istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme liderlik boyutlarıdır (Çetin ve diğ.,2012: 15).

Dönüşümcü liderlik kısa vadeli hedeflerden çok geleceğe yönelik içsel ihtiyaçlar üzerinde durur (Covey, 2007: 4). Üstün liderlik performansı-Dönüşümcü Liderlik; liderler çalışanlarının işleri ile alakalı olarak ilgilerini daha fazla genişletip yükselttiklerinde, çalışanların amaç ve misyonlarını anlayıp ilgi gösterdiklerinde ve çalışanların kendi menfaatlerinin ötesinde grubun menfaatini düşündürebildiklerinde gerçekleşir (Bass, 1990: 21). Çalışanın gözünde karizma sahibi olmak isteyen lider bunu dönüşümcü liderlik tarzını seçerek elde edebilir ve elde ettiği bu karizma sayesinde çalışanları ekstra rol davranışları gösterebilecekleri bir anlayış seviyesine getirebilir.

Değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler, dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Bunlar izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderler örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamaktadırlar ve gelecek ile ilgili vizyonları bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75-76). Dönüşümcü liderlik ÖVD üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Ancak, bu liderlik tipi güveni etkilemekte, güven de ÖVD oluşmasını tetiklemektedir. Liderlik konusu kapsamında incelenen yönetimsel güvenirlik konusunda; yönetimsel güvenirliğe ilişkin algılamaları etkileyen beş faktör vardır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Whitener ve diğ., 1998: 516-517) :

- **Davranışsal Tutarlılık:** Yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemeleri önemlidir. Zira çalışanlar, yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha kolay tahmin edeceklerdir. Hatta çalışanlar görev ve sorumluluklarında veya yöneticileriyle olan ilişkilerinde daha fazla risk almak isteyeceklerdir. Bu bağlamda; önceden tahmin edilebilir, belirsizlik içermeyen davranışlar yönetici ve çalışan arasındaki güven düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.

- **Davranışsal dürüstlük:** Yöneticilerin dürüst ve etik davranışları çalışanlarda da etik anlayışının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Doğruyu söylemek ve sözünde durmak dürüst davranışın ön koşullarıdır.

- **Kontrolün paylaşılması ve delege edilmesi:** Yöneticilerin kontrolü paylaşması ve delege etmesi çalışanlara yetki ve sorumluluk göçermesi anlamına gelmekte bu da güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kararlara katılım düzeyleri arttıkça iş tatmini oluşmakta bu da çalışanların güven düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

- **İletişim:** Tam ve doğru bilgi, kararlara ilişkin açıklamalar ve açıklık sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmakta bu da güven algısını olumlu

yönde etkilemektedir. Tam ve doğru bilgi akışı, çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisini güçlendirmektedir. Yine çalışanlar, doğru iletişim kurulduğunda yöneticilerini güvenilir olarak görmektedir. Kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapılması ve zamanında geri bildirimlerde bulunulması da duyulan güveni artırmakta, yöneticilerin çalışanlarla düşüncelerini ve fikirlerini serbest olarak paylaştığı açık iletişim, güven algısını güçlendirmektedir.

- **İlgi göstermek:** Çalışanların ihtiyaç ve çıkarlarına hassasiyet ve ilgi göstermek, çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranmak ve bir çalışanın yararı için diğerlerini istismar etmekten kaçınmak güven ortamı yaratılması açısından önemlidir.

Örgütlerde her ne kadar açık ve kesin biçimde belirlenmiş görev, yetki ve sorumluluk dağılımları bulunsa da bunların nasıl yerine getirileceği yöneticiden yöneticiye değişebilmekte bu durum da belirsiz görev yapılarının oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki yapılar, ilişkiler, yetkiler, hatta mevcut durumlar farklı lider tutumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda içe dönük, örgüt hedeflerini ön planda tutan otoriter lider tipi ya da bunun tam tersi özelliklere sahip demokratik katılımcı lider tipi ortaya çıkmaktadır. Otoriter liderler bencil davranabilmekte yani çalışanların inanç ve duygularını hiç dikkate almamaktadır. Bu da çalışanların sorumluluklarını yerine getirmedeki istekliliğini olumsuz yönde etkilemekte ve psikolojik tatminsizlikler ortaya çıkarmaktadır. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve çalışanlar üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolur. Keza paylaşım ve ilişkinin azalması yaratıcılığı da azaltmaktadır. Demokratik katılımcı liderlik tipi, otoriter liderliğin tam tersi olarak çalışanlar arası iletişimin açık olmasını desteklemektedir. Bu liderlik tipinde; açık iletişim vardır, çalışanlar kararlara katılır, yetki ve inisiyatif kullanırlar. Bu durum örgütsel karar sürecinin daha sağlıklı çalışmasını sağlar. Çalışanlar fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verildiği için sorumluluklarını yerine getirme arzusu duyar. Örgüt içi tansiyon ve

çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakır (Eren, 2008: 459).

2.3.5 KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Kişilik, bireyin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamından oluşan ve bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Yani kişilik; bireyin yaşama biçimidir ve bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. (Yücel ve Kaynak, 2008: 687). Kişilik devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altındadır. Bu kapsamda kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama yani çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkiler ve böylece bireyin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performans değişir (Yücel ve Kaynak, 2007: 689). Kişilik özellikleri, kişinin kalıcı düşünce yapısı, duyguları ve davranışları ile ilgilidir, bunların zaman içinde değişimi ve farklı durumlar karşısında insanların davranışlarını açıklamak için olası değildir (Singh ve Singh, 2009: 291).

Her ne kadar kişilik bireye özgü olarak farklılık gösterse de literatürde bazı genel kişilik tipleri tanımlanmıştır. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip olan birey, dış çevresine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı iken nevrotik kişilik özelliğine sahip olan birey, kendi endişeleri ile fazlasıyla meşgul olmakta, çevresindeki diğer bireylerin veya genel sistemin ihtiyaç ve gerekleriyle ilgilenmemektedir. Buna göre, dışa dönük bireylerin vatandaşlık davranışları sergileme ihtimali nevrotik bireylere göre daha fazladır. Yine, bağımsız, inisiyatif sahibi olan, girişimcilik değerlerine sahip bireyler ÖVD göstermektedir (Yener ve Akyol, 2009: 265). Bireylerin sahip oldukları farklı kişilik yapıları örgüt içerisinde gösterecekleri iş performanslarına da önemli bir etki yapmakta ve bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğundan söz edilmektedir (Çarıkçı ve diğ., 2010: 42) Yapılan birçok araştırmada ÖVD ile kişilik arasındaki ilişki; beş faktör kişilik kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kişilik ile ilgili konularda son yıllarda kullanılmaya başlanan bu kuram günümüze ulaşana kadar değişik boyutlarla

incelenmeye çalışılmış ve genel itibarı ile çoğu araştırmacının üzerinde fikir birliğine varmış olduğu beş boyuta indirgenmiştir. Bu araştırmaların ilkini 1932 yılında McDougall icra etmiş, daha sonra Norman (1963:575) tarafından uzlaşı görmüş ve Costa ve McCrae tarafından 1985'te yapılan çalışma ile bugünkü halini almıştır.

Kişilik alanında 1990'lı yıllarda daha çok ele alınmış olan ve "Büyük Beş" olarak adlandırılan bu beş kişilik faktörü, ÖVD'nın araştırılması ve anlaşılmasında yeni bir olanak sunmuştur. Organ (1990) çalışanın bireysel eğilimlerinin araştırmacı ve yöneticilere ÖVD'nı açıklamada en değerli açıklamaları verebileceğini belirtmiştir.

Bu beş faktör; Sorumluluk, Açıklık, Dışadönüklük, Uyumluluk ve Duygusal Denge'dir (Barrick ve Mount, 1991: 5). Tüm bu davranış boyutlarının ÖVD'ları ile ilişkilendirilmesi mümkündür.

Sorumluluk (Conscientiousness); titiz olma, zamana riayet etme, dikkatli olma, öz disiplin ve güvenilir olma özelliklerini taşır. Sorumluluk sahibi olan çalışanlar, genel olarak beklenenin ötesinde performans sergileme eğilimindedirler (Singh ve Singh, 2009: 292). Aynı zamanda ÖVD boyutlarından bir olan bu faktör ÖVD ile pozitif bir ilişki içindedir. Bu faktör diğer dört faktöre kıyasla ÖVD ile en sıkı bağa sahip olandır. Organ (1994: 465) her ne kadar bu beş faktörün ÖVD ile ilişkilerini tartışmaya almışsa da o da belli yönlerden, sorumluluk faktörünün ÖVD ile en kuvvetli bağa sahip faktör olduğunu kabul etmiştir.

Açıklık (Openness); hayal gücü, merak, geniş fikirlilik, zeka ve sanatsal duyarlılık özellikleri taşır (Barrick ve Mount 1991: 4-5). Deneyime açıklık ve ÖVD ile kuvvetli pozitif ilişkiler tespit etmiş olan Elanain (2007:35)'a göre: Açıklık özelliğine sahip kişiler, sosyal davranışlarında ve kabul görmüş değerlere karşı tutumlarında içe kapanık olanlardan ayrılırlar. Açık bireyler çeşitliliği tercih ederler, yeni fikirler oluşturmayı severler ve yenilik için içsel bir ilgi ve takdir etme özellikleri vardır. Bu bağlamda açıklık özelliği yüksek olan kişiler daha fazla ÖVD gösterme eğilimindedir.

Dışadönüklük (Extraversion); genel olarak sosyal, iddialı, aktif, enerjik, maceraperest, cesur ve etkileyici olmak bu faktörün özellikleridir (Goldberg, 1992:26-42). Dışadönük kişiler sosyal çevresindekilere karşı daha uyumlu ve kendilerine yönelen taleplere karşı daha açık bir eğilim gösterirler. (Organ ve diğ., 2006: 81-82). Bu yönü ile dışadönüklük ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Uyumluluk (Agreeableness); nazik, esnek, iyi huylu, işbirlikçi, bağışlayıcı, yumuşak kalpli ve hoşgörülü olmak bu faktörün özellikleridir (Barrick ve Mount, 1991: 4). Başkalarına karşı samimi ve iyi olma gerekliliği taşıyan bu faktör, ÖVD ve ÖVD boyutlarından olan; yardım etme, nezaket ve sportmenlikle yani başkalarının ihtiyaçları için yardım etmeye hazır ve onlara karşı çıkmayı engelleyen yönü ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Organ ve diğ., 2006: 81-82).

Duygusal Denge (Emotional Stability), nörotisizm olarak da adlandırılan bu faktör; kaygı, depresyon, öfke, utanç,duygusallık, güvensizlik ve endişe gibi özellikleri içerir (Barrick ve Mount, 1991: 2-4). Duygusal denge boyutunda yüksek seviyede olan (düşük nörotisizm) bireyler nörotik tiplere göre daha fazla ÖVD sergilerler. Bunun nedeni, duygusal dengeli bireylerin başkalarının yaşadıkları problemlere daha açık olmalarındandır (Organ ve diğ., 2006: 81-82). Elanain (2007: 38-39) duygusal dengeyi, ÖVD sergilemeye çalışan bireylerin etkinliklerini değerlendirirken önemli bir belirteç olarak ortaya koymuştur. Barrick ve diğ. (2005:747) duygusal dengeyi sosyal davranışın anahtar rol oynayan bir manevi belirleyicisi olarak değerlendirmişlerdir. Onlara göre duygusal olarak dengeli olan bireyler duygularını genellikle belli etmez, daha az kaygılı, sinirli, depresif, sinirli, utangaç ve güvensiz hissederler.

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran ve farklı kılan; çalıştıkları işi ve çevreyi algılamalarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bireyin bilinçaltı güdülenme, benlik şeması ve gözlenen davranış modelleri ile kişilikleri arasında ilişkileri vardır ve duygusal zeka da bu unsurların bir parçasıdır (Çarıkçı ve diğ., 2010: 41). Örgütsel davranış literatüründe, kişiliğin iş performansı, iş tatmini, işgören refahı, kariyer planlama, liderlik, çatışma yönetimi, örgütsel iletişim, stres

yönetimi, girişimcilik, örgütsel bağlılık, ÖVD ve duygusal zeka ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Schulte ve diğ., 2004: 1060; Vakola ve diğ., 2004: 92; Bartone ve diğ., 2009: 499). Buna ek olarak kişilik özelliklerinden sorumluluk, geçimlilik, dışa dönüklük, bilinçlilik ve yeniliklere açık olmanın ÖVD'nı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri iş tatminini de etkilemekte bu bakımdan da dolaylı olarak ÖVD üzerinde de önemli rol oynamaktadır (George ve Bettenhausen, 1990: 705; Lapierre ve Hackett, 2007: 550).

2.3.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tarihi çok eskiye dayanan kültür konusu, geçmişten bugüne tarihin her safhasında değişik tanımlamalarla bugünkü halini almış ve insanlığın sağladığı ilerlemelerin tümü olarak karşımıza çıkmıştır. Birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak kabul görmüş tanımı; " öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı" şeklinde yapılabilir (Koçel, 2011:134). Bütün bu öğeler her ne kadar toplumsal yaşantımız için geçerli görünse de günlük hayatımızda içinde bulunduğumuz örgütlerde de aynı öğeler geçerliliklerini sürdürmektedirler. Bundan dolayı kültür kavramını da üst ve alt kültür olarak isimlendirebiliriz.

Bir alt kültür olan örgüt kültürünü, "bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar" oluşturur (Koçel, 2011: 137). Bir örgüt içinde çalışan bireyler dış adaptasyon ve iç entegrasyon engelleri ile baş etmek zorundadırlar, bu engelleri aşabilmek için çalışanlar bu mücadele için belirli tarz ve kalıplar icat eder, geliştirir veya bulurlar; işte bu kalıp ve tarzlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Greenberg, 2011:43). Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ile ÖVD arasında belli bir ilişkinin var olduğu belirlenmiş ve örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, işten duydukları doyumu ve işte sergiledikleri performansı etkilediği sonucu çıkmıştır (İpek ve Saklı, 2012: 252). ÖVD ile ilişkisi incelendiğinde, bir organizasyon içinde örgüt kültürünün ÖVD'larını teşvik ettiği ve cesaretlendirdiği ortaya konmuştur (Baum, 2006:104).

Günümüzde örgütler, kendi kurumlarında çalıştırmak üzere seçtikleri işgörenleri işe almadan önce, işgörenlerin kalifiye ve yetenekli olmaları kadar örgüt kültürü ile de uyumlu olmalarını istemektedirler (Akbaş, 2011: 57).

Örgüt kültürü "belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri" şeklinde tanımlanmaktadır (Schein, 1990: 111). Buradan hareketle örgüt kültürünün üç düzeyden oluştuğunu söylemek mümkündür (Schein, 2009: 22; Güçlü, 2003: 151):

- **Artifaktlar**, kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımalarıdır ve örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadırlar. Örgüt üyelerince geliştirilen sanat ürünleri, dil, hikayeler, mitler, efsaneler, semboller, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları, giyim tarzları örgüt kültürünün bu öğesi içerisinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109).

- **Değerler,** bireyin alternatif davranış şekillerinden birini seçmesi ya da bir konuda yargıya varması için sahip olduğu normatif standartlardır.

- **Temel varsayımlar (gizli sayıltılar)**, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır.

Çalışanların değerleri, örgüt içerisindeki değerlerle uyumlu olduğunda çalışanlar ekonomik güdülerle değil sosyal güdülerle hareket etme eğiliminde olurlar. Bu da örgüt içerisinde ÖVD'nı olumlu olarak etkilemektedir.

ÖVD'nin belirleyicilerini bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grupta toplamak mümkündür (Podsakoff ve diğ., 2000: 526). Örgüt kültürü bir tür örgütsel özellik olması dolayısıyla ÖVD'nı belirleyen bir değişken olarak yorumlanmaktadır (Atalay, 2007: 23). Ancak bu noktada örgüt kültürü ve değerlerinin çalışan tarafından ne derece içselleştirildiği önem kazanmaktadır. Zira örgüt kültürünün içselleştirildiği yani çalışan ve örgütün değerlerinin uyumlu olduğu ölçüde çalışan ÖVD sergileyecektir (Kraimer, 1997: 437). Örgüt kültürü çalışanların faaliyetlerine anlam ve yön vermektedir.

2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Literatürde ÖVD boyutlarının tanımlanmasına ilişkin çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 86). ÖVD'nın boyutlarının tanımlanmasına ilişkin ilk çalışma Smith ve diğ. (1983: 564) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak yöneticilerle görüşülmüştür. Yöneticilere ekstra rol davranışını nasıl tanımladıkları sorulmuş ve elde edilen bulgular ışığında bir anket formu oluşturularak yöneticilerin astlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Yürütülen bu nitel ve nicel araştırma sonucunda iki boyut tanımlanmıştır. Bunlar;

- Diğergamlık yani diğerlerini düşünme boyutu ve
- Genelleştirilmiş Uyum boyutu olarak adlandırılmıştır.

Organ (1988: 1-14) tarafından yürütülen çalışma sonucunda ise;

- Diğergamlık,
- Sivil erdem,
- Bilinçlilik,
- Nezaket ve

- Sportmenlik olmak üzere beş farklı boyutun tanımlandığı görülmektedir.

Farh ve diğ. (1997: 421-444) ise;

- Özdeşleşme,
- Örgüt arkadaşlarına yönelik diğergamlık,
- Vicdan sahibi olma,
- Üyeler arasındaki uyum ve
- Örgüt kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyutta incelemiştir.

Podsakoff ve diğ. (2000: 513-563) ÖVD'na ilişki yedi boyut tanımlamışlar ve bunları;

- Yardım etme davranışı,
- Sportmenlik,
- Örgütsel sadakat,
- Örgütsel itaat,
- Bireysel inisiyatif,
- Sivil erdem ve
- Kendini geliştirme olarak adlandırmışlardır.

Literatürdeki bu çalışmalar ışığında tanımlanan ÖVD boyutlarının birbirinden çok da farklı olmadığı görülmektedir. Genel olarak en fazla kullanılan sınıflandırma Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu çalışma da ÖVD'nın boyutları Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde ele alınmıştır.

2.4.1 SİVİL ERDEM (Civic virtue)

Erdemli olmak örgütün politik hayatına sorumluluk alarak katılmak olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada "sorumluluk" erdemliliğin tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir. Buradan hareketle erdemli olmak, "örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmak" olarak kavramsallaştırılmaktadır (Geçer ve Esatoğlu, 2010: 38; Yeşiltaş ve diğ., 2011: 176).

Sivil erdem (Civic virtue), örgüte bağlı olmayı ve makro düzeyde ilgiyi kapsamaktadır ve çalışanların örgütün politik yaşamına faal olarak katılması anlamına gelmektedir (İplik, 2009: 110). Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir. Bunlara ek olarak örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütsel tehdit ve fırsatları denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar da ÖVD'nın sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011: 150).

Sivil erdem davranışı bilgi sağlayıcı ve etki uyandırıcı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Graham ve Van Dyne, 2006: 91-92). Bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı, sorumluluk sahibi örgüt çalışanlarının örgütü, çalışma grubunu ve kendi işlerini ilgilendiren olaylardan haberdar olabilmesi için bilgi sağlayıcı davranışlarda bulunmasıdır. Etki uyandırıcı sivil erdem davranışı ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri açısından gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranmalarıdır.

Podsakoff ve diğ. (2000: 525) sivil erdemi; " Vatandaşların ülkelerinin bir ferdi olduğu ve ülkelerine karşı belli sorumlulukları olduğu gibi kişilerin de büyük bir bütünün bir parçası olarak kabul edildiği" şeklinde açıklar. Sivil erdemi ölçen öğeler (Konovsky ve Organ, 1996: 253-266):

- Örgütteki gelişmelerden haberdar olmak,

- Örgütle ilgili toplantılara katılmak ve bu doğrultuda hizmet etmek,
- Örgüt faaliyetlerini geliştirebilecek yollar önermek, olarak özetlenebilir.

Sivil erdem davranışları örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca sivil erdem davranışlarının müşteri şikayetlerinde azalmaya neden olduğu ortaya konmuştur (Lo and Ramayah, 2009: 49).

2.4.2 DİĞERGAMLIK (Altruism)

Diğergamlık (Altruism), ÖVD boyutlarından biri olarak, örgütün etkinliğini artıran prososyal davranışlar şeklinde ortaya çıkar (Organ, 1988: 5). Yardım davranışı olarak isimlendirilen diğergamlık ÖVD'nın temel boyutlarından biridir (Podsakof ve diğ., 2000: 514). Bu boyut işle ilgili konularda başkalarını desteklemeyi ve işle ilgili bir problemde ekstra davranışlar göstermeyi içerir. Diğergamlık davranışı ÖVD boyutlarından en çok üzerinde durulan boyutlardan biridir. Pare ve Tremblay (2000: 8) işyerinde bulunmayan bir iş arkadaşına, iş yükü ağır olan bir çalışana ve yeni işe başlamış bir çalışana yardım etmeyi ve bir çalışanın kendi davranışlarının başkalarına nasıl etki ettiğinin farkında olması, bir çalışanın işine karşı beslemiş olduğu özgeci davranışların bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. İş arkadaşlarına yönelik yapılmış olan diğergamlık veya yardım davranışları, çalışanların artan zamanlarını diğer çalışanlara fayda sağlayacak şekilde geçirmelerinden dolayı işlerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlar (Yen ve Neihoff, 2004:1617-1635).

Diğergamlık , gönüllü olarak gerçekleştirilen, kişinin hemen bir ödül elde etme beklentisi gütmediği, en azından bir diğer kişiye yararı olabilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 77). Bir başka tanımlamaya göre diğergamlık örgüte ilişkin görev ve problemlerde diğer üyelere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümüdür (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Diğergamlık boyutunda çalışanlar, arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını gönüllü olarak, ödül veya emir beklemeksizin üstlenmektedir. Bu boyut, başkalarına gönüllü

yardım etme ve iş ilgili problemlerin oluşmadan önlenmesini içerir (Podsakoff ve diğ., 2000: 516).

Özverili olma, örgüt içindeki çalışanlar veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu da örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaları ve gerginlikleri azaltmakta, böylece çalışanlar birbirlerine yardım ederek birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadır. Sonuç olarak örgütün verimliliği artmaktadır. Buna ek olarak örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmak yerine, örgütün üretimini artıracak amaçlar için kullanılabilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 518).

Diğergamlık davranışına; çalışanların oryantasyonu, araç-gereç kullanmaları, görevlerini tamamlamaları, belirli bilgilere ulaşmaları, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamaları, bilgisayar programını anlamaları ve diğer çalışanlar üzerindeki ağır iş yükünü paylaşmaları örnek olarak verilebilecek davranışlardır (Allison ve diğ., 2001: 283).

2.4.3 BİLİNÇLİLİK-VİCDANLILIK (Conscientiousness)

Bilinçlilik (Conscientiousness), dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Bilinçlilik davranışı, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Genel itibarı ile bu davranış boyutunu yüksek seviyede benimseyen işgörenler işlerinde düşük seviyede benimseyenlere göre daha etkin ve verimli bir performans sergilerler (Barrick ve Mount, 1991: 25-26). Vicdanlı çalışanlar işyerlerinde kendilerine düşen işleri gözetim altında ve kontrol olmadan da yerine getirirler (Morgeson ve diğ., 2005: 587). Bunlara ek olarak dakik olmak, çay/kahve ve yemek molalarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak bilinçlilik davranışına örnek olarak verilebilir (Wang ve diğ., 2010: 119).

Bilinçlilik davranışının ÖVD olarak kabul edilmesinin sebebi, herkesin örgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense bile çoğu üyenin bunu yapmamasıdır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, sözleşmeye dayalı bir yükümlülüktür. Ancak, örgütte devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlar da vardır. Bir üyenin beklenmedik hava koşulları veya önemsiz hastalıklarında örgüte gelememesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, o üye için çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak bu hoşgörüye rağmen, örgüte devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren üyelerin davranışları bilinçlilik boyutunda yer alabilecek davranışlardır. Ayrıca, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi örgüt kaynaklarının tasarruflu kullanımı bu boyutta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir.

2.4.4 CENTİLMENLİK (Sportmanship)

Bu boyut; kişilerin başkalarından rahatsızlık duyduklarında şikayet etmeyen işler kötüye gittiğinde bile olumlu davranışlar sergileyebilmelerini içerir (Podsakoff ve diğ. 2000: 517). Centilmenlik (Sportmanship) temel anlamda herhangi bir olumsuz durumu tolere etme olarak açıklanabilir (Ehtiyar ve diğ., 2010: 51; Uçanok, 2008: 157). Centilmenlik davranış boyutunun iş performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu beklenmektedir. Centilmenlik davranış boyutu yöneticilere zamanlarını; planlama, zamanlama, problem çözme ve örgütsel analiz gibi daha fazla üretken faaliyetler için geçirmelerine imkan verir (Podsakoff ve diğ., 1997: 264). Örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen, yapıcı tavırlarıyla sorunların çözümüne katkı sağlayan, örgütteki durumun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerini vurgulamaya çalışan, kırıcı konuşmalardan uzak duran hoşgörülü çalışanlar centilmenlik davranışı sergileyen çalışanlardır. Centilmenlik davranışı; çalışanların şikayet etme, kusur bulma, sızlanma gibi davranışları sergilemekten

uzaklaşarak, örgütsel etkinliği artıracak çabalara yönelmelerine yol açar (DiPaola ve diğ., 2007: 229).

Örgütler açık birer sistem olmaları dolayısı ile beklenmedik bir takım sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Ancak sorunların kapsamı ve etkilerinin büyüklüğünde çalışanların yaklaşımların belirleyici bir rolü vardır. Bu gibi durumlarda, çalışanların centilmenlik davranışları sergilemeleri bu sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkılabilmesi için önemlidir (Bolat ve diğ., 2009: 218).

İşin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeme, işler yolunda gitmediğinde dahi olumlu tutumunu koruma, diğer çalışanlar kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için gönüllü olarak fedakarlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma Centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir.

2.4.5 NEZAKET (Courstesy)

Nezaket (Courstesy), çalışanların diğer çalışanlar için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içermektedir (Organ, 1990: 47). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan üyeler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioglu, 2003: 121). Örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan çalışanların alacakları kararlarda birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçları konusunda birbirlerini uyarma gibi davranışlar göstermeleri de nezaket olarak tanımlanmaktadır (Deluga, 1995: 2; Gürbüz, 2008: 53). Nezaket davranışı problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar (Basım ve Şeşen, 2006b: 162).

Nezaket davranışı da özverili olma gibi "yardımseverlik" temeline dayanmaktadır. Ancak bu iki davranışı birbirinden ayıran en belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zaman ile ilişkilidir. Özverili olmada üyelerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla

yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atılmaktadır. (Geçer ve Esatoğlu, 2010: 37-38). Gerçekleştirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme nezaket davranışına örnek olarak verilebilir.

2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÇIKTILARI

ÖVD'nin çıktıları üzerine literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Podsakoff ve diğ. (2009: 124-126) ÖVD'nin çıktılarını, bireysel ve örgütsel düzeydeki çıktılar olmak üzere iki grupta toplamıştır. ÖVD'nin bireysel düzeydeki sonuçları:

- Performans değerlendirme ve ödüllendirme üzerindeki etkileri,
- Çalışanların devamsızlık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri olarak sıralamak mümkündür.

ÖVD'nin örgütsel düzeydeki sonuçlarını ise:

- Örgütsel etkinlik,
- Örgütsel verimlilik,
- Karlılık düzeyinde artış,
- Maliyetlerin azalması,
- Müşteri tatmininin artması,
- İşgören devir hızının azalması olarak tanımlamak mümkündür.

ÖVD'nın örgüt ve birey üzerindeki etkilerini daha detaylı ele almak gerekirse bunlar sekiz başlık altında özetlenebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 133-151; Organ, 2006: 201-201):

1. ÖVD çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır.

a. Çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına bilgi sahibi oldukları konularda yardımcı olarak ve onların öğrenmelerini sağlarlar.

b. Çalışanların çalışma arkadaşlarına temel iş pratikleri hakkında yardımcı olurlar.

c. Çalışanlar birbirlerinden karşılıklı olarak bir şeyler öğrenirler.

2. ÖVD yönetimin verimliliğini arttırmaktadır.

a. Çalışanların sivil erdem davranışı göstermeleri yönetimin değerli öneriler almasını ve geribildirimin etkili olmasını sağlar.

b. Sorun çıkarmaktan kaçınan çalışanlar yönetimin zor durumlarla karşılaşmamasını sağlar.

c. Gönüllülük ve centilmenlik gösteren çalışanlar, küçük sorunlarla ve gereksiz şikayetlerle yönetimi rahatsız etmezler.

3. ÖVD örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

a. Çalışanların iş ile ilgili sorunlarda birbirlerine yardım etmeleri yönetimin zamanını daha etkin kullanmasına imkan verir.

b. Sorunların önlenmesi ve bunların çözümü için zaman kazanılır.

c. Deneyimli çalışanların işe yeni girenlere yardım etmeleri ile örgütün bu faaliyetler için katlanacağı maliyetler azalır.

d. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve böylece yönetimi yapması gereken denetim faaliyetleri azaltılır.

4. ÖVD yönetimin temel işlemler için tahsis edecekleri kaynakların azalmasını sağlamaktadır.

a. Takım ruhu, moral ve bağlılık çalışanların tüm enerjilerini kullanmalarını ve zamanı iyi değerlendirmelerini sağlar.

5. ÖVD takım üyeleri ile diğer iş grupları arasındaki ilişkilerin uyumunu sağlamaktadır.

a. Sivil erdem davranışı, gönüllülük ve katılım gruplararası uyumunun etkili olmasını sağlar.

6. ÖVD örgütün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

a. Takıma ait olma, moral, örgüte/takıma bağlılık, sadakat unsurları performansların gerçekleştirilmesi çalışanlardan en iyi şekilde yararlanılmasına imkan verir.

b. Bilinçlilik, çalışanların örgütün çıktılarının en üst düzeyde olması için çalışmasını sağlar.

7. ÖVD dış çevre değişimlerine uyum sağlamasına neden olmaktadır.

a. Örgütün pazar ile ilişkilerinde uyumun sağlanması için, değişiklikler hakkında bilgi almaya ve öneri getirmeye istekli olan çalışanlarının olması önemlidir.

b. Değişime ayak uydurmak için yeni sorumluluklar almaya, yeteneklerini geliştirmek için öğrenmeye istekli çalışanlar örgütün çevrede meydana gelen değişimlere uyumunu kolaylaştırır.

8. ÖVD sosyal sermayenin yaratılmasıyla örgütsel etkinliği sağlamaktadır.

a. Bilgi transferine, örgütsel öğrenmeye ve yardımlaşmaya destek veren çalışanlar sosyal sermayenin oluşumunu sağlayarak örgütün faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesine imkan verir.

b. Örgütün oluşan misyon ve kültürü doğrultusunda çalışanlar yararlı bilgi üretmeye çalışarak örgüt faaliyetlerini destekler.

c. Oluşan sosyal sermaye güven ortamının yaratılmasını ve fikirlerin paylaşılmasını sağlar.

Bunlara ek olarak literatürde yapılan çalışmalar temelinde ÖVD davranışının çıktıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Nitelikli işgücünü örgüte çekme ve elde tutma (Cohen ve Vigoda, 2000: 617),
- Yaşam tatmininde artış, işe devamsızlıkta azalma (Cohen, 1999: 372),
- İş tatmini (Budiyanto ve Oetomo, 2011: 192),
- Sosyal sermaye (Keldbari ve Alipour, 122 2011: 1188),
- Çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi (Fisher, 1980: 607-612),
- İşten ayrılma niyeti ve işgören devir hızında azalma (Randall ve diğ., 1999: 171),
- Çalışanlar arasındaki işbirliği düzeyinde ve iş kalitesinde artış (Swaen ve Maignan, 2003: 10),
- Örgütsel öğrenme (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 288),
- Müşteri tatmini (Groth, 2005:7),
- Hizmet kalitesinde artış (Yoon and Suh, 2003: 597) ve
- Artan müşteri sadakati (Castro ve diğ., 2004: 27).

3. YARATICILIK VE YARATICI PERFORMANS

3.1 YARATICILIĞIN TANIMI VE TÜRLERİ

Yaratıcılık literatürde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Holt yaratıcılığı (1974: 24) "yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulması ile sonuçlanan düşünce" olarak ifade etmektedir. Aynı bakış açısı ile Amabile ve diğ. (1996: 1154) tarafından yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmıştır.

Anderson ve College'a (1992: 41) göre yaratıcılık; yeni fikirleri geliştirmek, kavramları birleştirerek sentez yapmak veya var olan fikirleri değiştirerek ve/veya geliştirerek yeni fikirler üretmek kabiliyetidir.

Goodman (1995: 86) tarafından yaratıcılık; çeşitli problemlerin çözümüne yönelik olarak yeniliklere dönüşecek şekilde düşüncelerin ortaya konması olarak tanımlanmaktadır. Buna paralel olarak Henry (2001: 45) yaratıcılığı; belli bir problemi çözmeye, yeni ve yararlı sonuçlar üretmeye yönelik bir süreç olarak ifade etmektedir.

Shumpeter (1942, akt. Sundgren ve Styhre 2003: 147), yaratıcılıkla ilgili "yaratıcı yıkım" ifadesini kullanmıştır. Yaratıcı yıkım kapitalizmin en korkulması gereken güçlerinden bir tanesidir. Zira yaratıcılık, bir yandan yeni ürün ve fikirler yaratırken, diğer taraftan önceki ürün ve fikirleri yok etmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık hem inşa etmekte hem de yok etmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak özetle yaratıcılığı, herhangi bir alanda yeni, yararlı, var olan problemler için çözüm üretecek fikirler ve süreçler olarak tanımlamak mümkündür.

Yaratıcılık bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır:

- **Bireysel Yaratıcılık:** Yaratıcılığın birey ya da örgüt temelinde ele alınması tanımsal farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Birey temelinde yaratıcılık, bireylerin yeni fikirler üretmesi ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle bireysel

yaratıcılıkta, yaratıcılık tek bir bireyle sınırlıdır. Örgüt temelinde ise yaratıcı fikirlerin örgüte ne kadar yararlı olduğu ve ne düzeyde kullanışlı olduğu tanımlamalarda öne çıkmaktadır.

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için yaratıcı olması gerekmektedir. Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması ise bireysel yaratıcılık ile mümkündür. Bu kapsamda bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık için temel teşkil etmekte ve örgütlerin başarısı ve sürekliliği ile ilişkilendirilmektedir (DiLiello ve Houghton, 2006: 230).

Yaratıcı bireyin en önemli özellikleri uzmanlık, yaratıcılık yetenekleri ve görev motivasyonudur (Amabile, 1997: 40). Uzmanlık, doğru bilgi, teknik yeterlik ve işe yönelik özel yeteneklerin kesişiminden doğmaktadır. Yaratıcı düşünme yeteneği bireyin kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu özellikler; bağımsızlık, öz disiplin, risk alma motivasyonu, belirsizlik toleransı, engelleri aşma ısrarıdır. Bireysel yaratıcılıkta önemli olan son nokta görev motivasyonudur. İçsel motivasyon yaratıcılığı olumlu yönde etkilerken, dışsal motivasyonun yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunmamaktadır (Amabile, 1985: 393). İçsel motivasyon bireyin göreve ilgi ve alaka duyması temelinde gelişen motivasyondur. Dışsal motivasyon ise bireyin ödül gibi dışsal bir takım beklentilerle motive olması anlamına gelmektedir.

Ford (1996: 1118) bireysel yaratıcılığı sosyal ve psikolojik açıdan ele almış yaratıcılık faaliyetinin; fikir üretimi, motivasyon, bilgi ve yetenek olmak üzere dört faktörün birleşiminden oluştuğunu ortaya koymuştur. Motivasyon, amaçlar, ödül beklentisi, yeterliliğe olan inanç ve duygulardan etkilenmektedir. Bilgi ve yetenek ise; alan bilgisi, sosyal ve davranışsal yetenekler ve yaratıcı düşünme yeteneğinden oluşmaktadır. Tüm bunların bileşimi yaratıcılığı ortaya çıkartmaktadır.

Woodman ve diğ. (1993: 301) yaratıcılığa ilişkin etkileşimsel bir model geliştirmiştir. Bu modele göre bireysel yaratıcılığı etkileyen beş unsur vardır.

Bunlar; geçmiş, bilişsel yetenekler ve stiller, kişilik, içsel motivasyon ve bilgidir.

Bireysel yaratıcılık; yaratıcılık potansiyeli ve yaratıcılık davranışı olmak üzere iki önemli unsuru içermektedir: Yaratıcılık potansiyeli bireyin ne derece yaratıcı olduğudur. Yaratıcılık davranışı ise bireyin yaratıcılık çabalarının sonuçlarıdır. Bu kapsamda yaratıcılık davranışı "çıktı" olarak da düşünülebilir. Yaratıcılık potansiyelinin yaratıcılık davranışına dönüşmesini etkileyen en önemli unsur örgütün iş ortamıdır. Örgütün iş ortamı yaratıcılık için uygun değilse, yaratıcılık potansiyeline sahip çalışanlar olsa dahi yaratıcılık davranışı oluşmaz (DiLiello ve Houghton, 2006: 320).

Kişisel özellikler bireysel yaratıcılığı etkileyen en temel unsurdur. Literatürde yaratıcı kişilik özellikleri; zeki, orijinal, gayri resmi, geleneksel olmayan, kendine güvenen, komik, bilgili, yetenekli, düşünceli, araştırmacı olarak belirtilmiştir (Cummings ve Oldham, 1997: 26).

- **Örgütsel Yaratıcılık:** Örgütsel yaratıcılık, "karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli, kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratma" olarak tanımlanmaktadır (Woodman ve diğ., 1993: 293). Bu kapsamda çalışanların bireysel yaratıcılıkları önemli olmakla birlikte örgütteki yaratıcı faaliyetlerin anlaşılması ve yürütülmesinde örgüt ortamının önemli bir rolü vardır (Sundgren ve Styhre 2003: 147). Örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2007: 110). Örgütsel yaratıcılıkta; yaratıcılık bir çoğulcu çaba sonucunda oluşmuş olan sinerji neticesinde bir grup veya takımın elde ettiği yenilikçiliğe dönüşmüş sonuçlardır (Yahyagil,2001:10). Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2002: 554).

  Örgütsel yaratıcılığı oluşturan faktörleri üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Woodman ve diğ., 1993: 309):

- Kişisel özellikler: Bilişsel yetenek ve stil, kişilik, iç motivasyon ve bilgiyi içermektedir.

- Grup özellikleri: Normlar, bağlılık, büyüklük, farklılık, roller, görevler ve problem çözme yaklaşımını içermektedir.

- Örgütsel özellikler: Kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı ve teknolojiyi içermektedir.

Amabile ve diğ., (1996: 1155) tarafından örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan en önemli unsur "örgüt iklimi" olarak tanımlanmıştır. Amabile ve diğ., (1996: 1159) örgütsel yaratıcılığı etkileyen fakörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yaratıcılığın cesaretlendirilmesi (örgütsel cesaretlendirme, amir cesaretlendirmesi ve grup desteği),

- Özgürlük ve özerklik sağlanması,

- Kaynak tahsisi ve

- İşin iddialı olması.

Ancak işyükü baskısı, zaman ve kaynak azlığı örgütsel birer engel olarak yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel yaratıcılık uygulamada çalışanların, süreçlerin ve ortamın yaratıcı olması, yaratıcılığı desteklemesini gerektirmektedir. Çalışanların yaratıcı potansiyele sahip olması önemlidir. Zira yaratıcı potansiyel desteklendiğinde yaratıcı davranışa dönüşmektedir. Yine, süreçler, düşünme şekli, problem çözme yaklaşımları ve örgütsel ortamın yaratıcılığı desteklemesi gereklidir.

Ekvall ve Ryhammar (1999: 307) çalışmalarında "yaratıcı iklim" tanımlaması yapmış ve örgüt içindeki yaratıcı iklimi belirleyen faktörleri ortaya koymuştur. Buna göre; liderlik şekli, kaynaklar, işyükü baskısı, değerler ve yapısal boyutlar (düzen, planlama ve netlik) yaratıcı iklim

üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkilere sahiptir. Liderlik, yaratıcı iklimi doğrudan etkilememektedir. Ancak liderlik şekli genel olarak örgüt iklimini ve sosyal ilişkileri etkilemekte bu da yaratıcı performansı desteklemektedir. Ekvall ve Ryhammar (1999: 307) literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak işyükü baskısı ile iklim arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki varken işyükü baskısı ile yaratıcılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunduğunun altını çizmiştir. İşyükü baskısının yaratıcılığı olumsuz etkilemesi beklenirken, örneklemini üniversitelerin ve akademisyenlerin oluşturduğu bu çalışmada işyükü baskısı yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işyükü baskısı ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin sektörlere göre farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Sundgren ve diğ. (2005: 359) ise örgütsel yaratıcılık boyutlarını; (1) yaratıcı iklim, (2) öğrenme kültürü, (3) içsel ve dışsal motivasyon, (4) bilgi paylaşımı, ve informal ağlar olarak tanımlamıştır. Çalışma bulguları, özellikle Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğu (ilaç işletmeleri gibi), karmaşık yapıdaki örgütlerde bilgi paylaşımı ve içsel motivasyonun yaratıcı iklimi en fazla etkileyen faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Özetle, örgüt içinde yaratıcı olmayı özendirmede etkili olan unsurları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Yaratıcı potansiyele sahip çalışanların istihdam edilmesi,
- Yaratıcılık için zaman ve fırsat tanınması,
- Yaratıcı problem çözme teknikleri uygulanması,
- Çalışanların yaratıcı davranmak için cesaretlendirilmesi,
- Bilgi paylaşımı,
- Lider- çalışan iletişimi,
- Kaynak tahsis edilmesi.

3.2. YARATICI PERFORMANS

Günümüzde rekabetin daha da yoğunlaştığı bir ortamda işletmeler, ayakta kalabilmek ve rekabetçi pozisyonlarını devam ettirebilmek için "yaratıcı olmak" zorundadır. Yaratıcılık, yenikçiliği beraberinde getirmesi, yeni fikir ve yaklaşımların üretilmesini sağlaması açısından önemli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Örgütsel açıdan yaratıcı performansın temelinde bireylerin yaratıcı fikirleri ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan destekleyici örgüt iklimleri vardır (Amabile ve diğ., 1996: 1156). Yaratıcı performans yaratıcılık potansiyelinin davranışsal bir tezahürüdür (Amabile 1988:140, Oldham ve Cummings,1996:29). Yapılan araştırmalarda genel kanı; belli kişilik özelliklerinin yaratıcı perfromans ile birbirine bağlı oldukları ve bunun da yaratıcılığın belirleyicisi olduğu yönündedir. Çalışanların kendi yapıları, seviyeleri, durumları ve algılama seviyeleri performanslarını doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamındaki; işletme politikalarının, örgüt kültürü ve yönetiminin, yönetici desteğinin ve işyerindeki çalışan dayanışmalarının yaratıcılık ve yaratıcı performans üzerindeki etkileri artık bir çok araştırmaya konu olmuş durumdadır. Batı kültüründe yaratıcılık; yaratıcı performans ile bağlantılandırılırken doğu kültüründe yaratıcı süreçle ilişkilendirilmiştir (Kuo, 1996: 199). Yenilikçilik yaklaşımını izlenmesi gereken yol olarak ele alan ve yaratıcılık için uygun bir örgüt iklimi oluşturabilen işletmeler daha etkin bir performans ve verimlilik sağlayacaklardır (Yahyagil, 2001:10). Kuo (1996) tarafından yapılan araştırma neticesinde yaratıcı performans ile kişilik özellikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya konmuş, özellikle yaratıcı bir kişilik yapısına sahip bireylerin daha fazla performans gösterdikleri gözlenmiştir. Yöneticiler kişilik özelliklerini bildikleri çalışanların başarılarını artırmak için özellik ve yetenekleri ile işleri arasında uyum sağlamak zorundadırlar (Erdoğan,1991: 163). Amabile (1997:42) yaratıcı performansın diğer bir deyişle kişinin yaratıcılığının üç unsura bağlı olduğunu ortaya koymuştur; herhangi bir alanda kişinin sahip olduğu uzmanlık, kişinin yaratıcı düşünebilme becerileri ve görev motivasyonu. Bu üç unsur birbiriyle bağlantılı olup birinin eksikliği diğerlerini etkilemektedir.

Yaratıcı performansı etkileyen diğer bir unsur olarak yönetici konumunda bulunan üstler ortaya çıkmaktadır. Destekleyici üstler çalışanların yaratıcı başarılarını geliştirmekte, toksik bir yaklaşım sağlayan, astlarını kısıtlayan üstlerin olumsuz yönde etki ettikleri gözlemlenmiştir (İşcan ve Karabey, 2007:182). Bu çalışmada ele alınan Yaratıcı süreç ve yaratıcılığı etkileyen faktörler aynı zamanda yaratıcı performans için de geçerli olan ve yaratıcı performans ile doğrudan ilişki içinde bulunan konulardır.

3.3. YARATICI SÜREÇ

Litaretürde yaratıcılık sürecine ilişkin iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi yaratıcılığı bir süreç olarak ifade edilmeyeceğini ve belli adımları takip etmesinin söz konusu olamayacağını savunmaktadır. Örneğin, Vinacke (1953: Plsek, 1996: 1) sanatta yaratıcılık için herhangi bir modelin takip edilemeyeceğinin altını çizmektedir. Aynı şekilde Gestalt filozoflarından olan Wertheimer (1945, akt. Plsek, 1996: 1) yaratıcı düşüncenin belli bir modelin adımlarına indirgenemeyeceğini vurgulamaktadır. Ancak bu yaklaşım azınlık tarafından desteklenmektedir. Diğer yaklaşım ise yaratıcılığın ve yaratıcı düşünmenin belli aşamalardan oluşan modeller aracılığıyla ifade edilebileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen yaratıcı düşünmeye yönelik temel modelleri kısaca aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Yaratıcı sürece ilişkin ilk ve en popüler model Wallas (1926 akt. Lubart, 2001: 295) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre yaratıcı süreç dört aşamadan oluşmaktadır:

- Hazırlık,
- Kuluçka,
- Aydınlanma,
- Doğrulama.

İlk aşama hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada birey probleme ve problemin boyutlarına ilişkin tanımlamalar yapar. İkinci aşama kuluçka aşamasıdır. Bu

aşamada birey, problemin çözümüne yönelik olarak çeşitli alternatifler belirler ve bunların üzerinde çalışır, farklı çözüm yolları dener. Üçüncü aşama aydınlanma aşamasıdır. Bu aşamada probleme ilişkin olarak yeni bir fikir ya da yeni bir çözüm yolu/bakış açısı gelişir. Son aşama kanıtlama aşamasıdır. Bu aşamada birey, bir önceki aşamada geliştirdiği çözüm fikrini kontrol etmek, kanıtlamak ve değerlendirmek yönünde hareket eder.

Wallas (1926, akt. Plsek, 1996: 2) tarafından geliştirilen bu yaratıcı düşünme modeli amaca yönelik bir hazırlık aşaması ile başlamakta ve eleştirel bir doğrulama ile son bulmaktadır. Dolayısıyla modelde yaratıcı ve analitik düşünme birbirinin karşıtı olarak değil fakat birbirinin tamamlayıcısı olarak yer almaktadır. Yaratıcı düşünebilen bireyler problemlerin üzerinde düşünmekte ve problemleri analiz etmektedir, ancak diğerlerinden farklı olarak onların gözden kaçırdıkları noktalara dikkat edecek algı mekanizmaları da vardır.

Literatürde bir diğer modelleme yaratıcı düşünceyi bilinçdışı zihinsel süreçler ve kontrol edilemeyen olaylar temelinde açıklayan modellemedir. Örneğin Campbell (1960, akt. Plsek, 1996: 3) ve Simonton (1988, akt. Plsek, 1996: 3) yaratıcı düşüncenin gelişimini büyük ölçüde kontrol edilemeyen Darwin sürecine dayandırmaktadır. Buradaki temel düşünce yaratıcı bir çözümün "şansa" bağlı olarak "tesadüfen" ortaya çıktığıdır. Örneğin, penisilinin bulunması bu faktörle açıklanmaktadır. Modelin ilk iki aşaması doğal seleksiyon süreci sonucunda bazı oluşumları ortaya çıkartmakta, üçüncü ve dördüncü aşamada araştırmacı/yaratıcı/buluş sahibi, bu oluşumları daha somut bir biçimde yeniden üretmekte ve yorumlamaktadır.

Amabile (1996, akt. Lubart, 2001: 297) yaratıcılığa ilişkin geliştirdiği modelde dört aşamalı bir süreç ortaya koymuştur:

- Problemin ya da işin tanımlanması,
- Hazırlık (Bilgi toplama),
- Çözüm üretme,

- Çözümün değerlendirilmesi ve sunulması.

Bu aşamaların oluş sırası sabit değildir. Kuluçka aşaması sürecin herhangi bir noktasında ortaya çıkabilir. Yaratıcılık aslında bir nevi problem çözme olarak kabul edilmelidir.

Genel olarak sorunların tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça faydalı sonuçlar sağlamaktadır (Yıldırım, 2007: 113):

- İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan üst düzey belirsizlik,
- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması,
- Olguların, hareket yönünü açıkça saptamayı mümkün kılmadığı haller,
- Yeni trendlerin ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabildiği durumlar,
- Çok sayıda güçlü argümanlara sahip çözüm yollarının varlığı,
- Zamanın sınırlı ve karar verme konusunda baskıların olması.

3.4. YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yeni fikirler yaratma yeteneği olarak tanımlanan yaratıcılık, "yenilikçilik sürecini mümkün kılan beceri veya doğal yatkınlıklar kümesidir." Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyet olarak "yeni, uygun, faydalı, doğru ve değerli fikirleri belirli bir sonuca ulaştıran belirli işlemler yapılmadan, keşfe dayanan davranışlar yoluyla yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir" (Yıldırım, 2007: 210).

Yaratıcılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunları genel olarak bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

3.4.1. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcı potansiyeli yüksek olan bireyler, yaratıcı potansiyeli az olan bireylere göre daha farklı ve orijinal fikirler ortaya koyar. Genel olarak yaratıcı düşünme yetisine sahip bireylerin düşünce ve davranışlarında daha özgür ve esnek olduklarını söylemek mümkündür. Yaratıcı düşünen birey bir problemi açık bir şekilde kavramak ve çözüm üretmek için geleneksel olan ya da olmayan yolları izler. Hayal gücünü kullanma, zihninde canlandırma, varsayımlar ileri sürme ve benzeri düşünme biçimleriyle farklı fikirler ortaya atar (Yıldırım, 2007: 112).

Yaratıcılığı etkileyen bireysel faktörleri dört gruba ayırmak mümkündür (Woodman ve diğ., 1993: 297-300)

- Kişilik,
- Bilişsel Faktörler,
- İçsel Motivasyon ve
- Bilgi.

Kişilik, bir bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenler temelinde gelişmektedir. Kişilik, devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altındadır ve bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içermektedir. Kişiliğin oluşmasında hem bireyin doğuştan gelen özellikleri ve hem de içinde yer aldığı çevrenin etkisi vardır. Dolayısıyla kişilik gerek bireye özgü özellikleri gerek belirli ölçüde içinde yaşanılan toplumun özelliklerini gerekse de, belirli ölçüde, tüm insanlarda olan ortak bazı özellikleri yansıtmaktadır (Yelboğan, 2006: 198).

Kişilik ile yaratıcılık arasındaki genel olarak kabul görmüş bir ilişki vardır. Bu kapsamda, yaratıcı kişiliğe sahip bireyler; geniş ilgi alanlarına sahip,

karmaşıklığa ilgi duyan, yüksek enerjili, yargıdan bağımsız, otonom sahibi, kendine güvenen, sezgileri güçlü bir kişilik yapısına sahiptir (Woodman ve diğ., 1993: 298). Yine Amabile (1988: 130) Ar-Ge bölümünde çalışan bilim adamlarının inatçı, meraklı, enerjik ve entelektüel dürüstlüğe sahip olduklarının altını çizmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan kişilik vektörlerini üç ana kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Özçer, 2005: 35):

- Bilgi: Spesifik ve genel bilgi, yeni bağlantılar kurma ve özgür düşünebilme için yapı taşları ve depolar oluşturmaktadır.

- Entelektüel yetenekler: Bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için zihinsel beceriler gerekmektedir.

- Kişilik, karakter yapısı: Kişinin enerjisini açığa çıkaran duygusal yanı, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme yeteneğidir.

Yaratıcı kişilerin özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Yıldırım, 2007: 112-113).

- Yaratıcı kişiler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya hazırdırlar. Bu kimseler bir sorunla karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıklarında tahmin yapıp bu tahmini desteklemeye çalışırlar. Bu nedenle hata yapma riskleri fazladır.

- Yaratıcı kişi, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahiptir. Çevresindeki sorunlara duyarlı ve yaklaşımı esnektir. İlginç öneriler sunarlar.

- Yaratıcı kişi, güçlü bir espri yeteneğine sahiptir. Bu kişiler kendi hatalarına bile gülerler.

- Yaratıcı kişi, güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup devam ettirebilir, toplumla arası iyidir.

- Başkalarının eleştiri ve önerilerini dinler, ancak kendi için kendi karar verir. Otoriteden ne korkar ne de otoriteye karşıdır.
- Yaratıcı kişi, güçlü bir bellek ve merak sahibidir. Kavrama düzeyi ve öğrenme arzusu yüksektir. İsteklidir, sezgisel seçicilik yeteneği fazladır.
- Yaratıcı kişi, duygularını açığa vurabilir. Gerçeklerle yakından ilgilenir. Ancak düş kurma ve hayal etme özelliği de vardır.
- Yaratıcı kişi, pek çok konu ile aynı anda ilgilenir. Fazla enerji sahibidirler.
- Başkalarından çok kendileri ile rekabet ederler, kendilerinin kusursuz olmalarını isterler.

Diğer bir bakış açısıyla yaratıcı kişiliğe sahip olan çalışanlar genellikle şu özellikleri taşır (Çekmecelioğlu, 2002: 556):

- Zeki,
- İnformal,
- Orijinal,
- Geleneksel Olmayan,
- Kendine Güvenen,
- Komik, Mizah Özelliği Bulunan,
- Bilgili,
- Becerikli, Yetenekli,

- Düşünceli,
- Araştırmacı.

Literatürde yaratıcılıkla ilişkili olan birçok **bilişsel faktör** ortaya konmuştur. Carrol (1985, akt. Woodman ve diğ., 1993: 298) fikir üretimini etkileyen sekiz değişken tespit etmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Akıcı anlatım ve ilişkilendirme,
- Akıcı ifade, dışavurum,
- Akıcı biçimselleştirme,
- Akıcı düşünme,
- Akıcı konuşma,
- Kelime kullanımında akıcılık,
- Pratik düşünme,
- Orijinallik.

Buna ek olarak sadece belirli bir alanda yoğunlaşma yani alan bağımlılığı yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Alandan bağımsız olan bireyler, soruna ilişkin durumları analiz ederken neyin önemli neyin önemsiz olduğunu kolayca ayırt edebilirken, alan bağımlılığı olan kişiler bu noktada zorluk yaşayabilmektedir. Bilişsel öğrenmede alan-bağımlı ve alan-bağımsız şeklinde bir sınıflamayı ilk olarak Asch ve Witkin (1948, akt. Öztuna, 2013: 431) yapmıştır. Alan bağımlı bilişsel düşünme biçimine sahip bireylerde bireyin algılama ve performansı üzerinde dış çevre oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ancak alan bağımsız bilişsel düşünme biçimine sahip bireylerde algılama ve performans çevredeki uyarıcılardan bağımsızdır. Dolayısıyla alan bağımsız bireyler bilgiyi ilişkili parçalara böler ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz eder. Diğer yandan, alan bağımlı bireyler bilgiyi bütüncül ve pasif bir tarzda işlerler (Öztuna, 2013: 431).

Guilford (1977, 1983, akt. Çınardal ve Diri, 2013: 69) yaratıcı düşünmeyi, "ıraksak düşünme" olarak tanımlamakta ve ıraksak düşünme için gerekli yedi temel faktörün altını çizmektedir.

- Probleme ve problem durumlarına duyarlılık gösterme,
- Düşüncelerde akıcılık gösterebilme ya da başka bir deyişle fazla sayıda işe yarar fikir yürütebilme,
- Alışılagelmemiş; özgün ancak işlevsel fikirler üretebilme,
- Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme,
- Sentez yeteneğine sahip olma,
- Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme,
- Değerlendirme yapabilme.

Iraksak düşünme yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak genel kabul görmüştür. Bununla birlikte yaratıcı bireyin hem yakınsak hem de ıraksak düşünebilmesi ve bunları birleştirebilmesi önemlidir. Yakınsak düşünme beklenen, belirlenmiş ve olağan yanıtlara yöneliktir. Çözümlenmesi için önceden belirlenmiş yöntemlerden yararlanabilecek türden sorunlar çıkınca etkin bir biçimde kullanılabilir. Iraksak düşünme önceden bir şey belirlenmeden özgürce yol alan düşünmedir. Çözüm için atılacak adımlar önceden bilinmez. Keşfe dayalı özgün ve yeni çözümler ortaya konulmaya çalışılır. Iraksak düşünme, bir bireydeki yaratıcılığı yansıtan önemli bir bilişsel süreçtir (Aktamış ve Ergin, 2006: 78).

Bir başka çalışmasında Guilford (1984: 8) farklılık üretmek için gerekli olan bilişsel sürecin bileşenlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- Akıcılık,
- Esneklik,

- Orijinallik,
- Detaycılık.

Bunlara ek olarak Campbell (1960, akt. Woodman ve diğ., 1993: 299) deneme-yanılma aracılığıyla öğrenmenin, Hogarth (1987, akt. Woodman ve diğ., 1993: 299) ise nedensel ilişkiler kurabilmenin yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunmuştur.

İçsel motivasyon birçok araştırmacı tarafından yaratıcı performansı önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon bireyin bir şey yapmaya yönelik içsel arzusu, tutkusu ve ilgisine dayanır. Bir başka deyişle, içsel motivasyon bireyin, işin içerdiği zorluklar dolayısıyla ya da işe duyduğu ilgi, işi yapmaktan aldığı zevk dolayısıyla motive olmasıdır. Dışsal motivasyon ise ödül veya terfi gibi dışsal bir takım unsurların bireyin işi yapması için motivasyon aracı olarak kullanılmasıdır. Bireyin işin sadece kendisinden zevk alması içsel olarak motive olduğunu gösterirken işe ilişkin ödüllerden zevk alması ise dışsal olarak motive olduğunu göstermektedir (Deci ve Ryan, 1985: 229).

Literatürde bazı çalışmalarda içsel ve dışsal motivasyon arasındaki olumsuz ilişki olduğu vurgulanmıştır. İçsel motivasyon dışsal ödüller verildiğinde azalmaktadır. Dışsal motivasyon, otonomi üzerinde algılanan kısıtlamalar aracılığıyla içsel motivasyonu ve performansı azaltmaktadır (Lepper ve diğ., 1973: 135). Bununla birlikte Eisenberger ve Shanock (2003: 127) tarafından yürütülen bir araştırmada bireyin yüksek performans göstermesi karşılığında beklediği dışsal ödülün, bireyin kendine olan güvenini arttırdığı ve buna bağlı olarak dolaylı da olsa içsel motivasyonunu arttırdığını saptamışlardır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken ve Eisenberger ve Shanock (2003: 127) tarafından da altı çizilen nokta dışsal ödüllerin kişinin performansından bağımsız, rutin/önemsiz görevler veya düşük bir performans karşılığında verilmesinin içsel motivasyonu azalttığıdır.

Yaratıcılık ile içsel ve dışsal motivasyon arasında bir ilişki vardır. İçsel motivasyon bireyin yaratıcı davranışını olumlu yönde etkilemekte buna karşın dışsal

motivasyon yaratıcılık üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır (Amabile, 1985: 393; Prabhu ve diğ., 2008: 61).

Bununla birlikte yüksek derecede yaratıcı performans karşılığında verilen ödül bireyi yaratıcı olmak konusunda motive edebilmektedir. Eisenberger ve Rhoades (2001: 738) , yaptıkları araştırmada bireylere yaratıcılıkları ölçüsünde ödüllendirileceğinin söylenmesinin, yaratıcılığını önemli ölçüde arttırdığını ortaya koymuştur.

Yaratıcı performansın sağlanabilmesi için öncelikli olarak içsel motivasyonun olması şarttır. Bireyin içsel olarak güçlü bir şekilde motive olduğu durumda, dışsal ödüllendirme bir sinerji etkisi yaratmakta ve bireyin yaratıcı performansını arttırmaktadır. Buna karşın birey içsel olarak motive olmamışsa ya da içsel motivasyonu düşük bir seviyedeyse, dışsal ödüllendirme yaratıcılığını azaltmaktadır. Buna ek olarak yaratıcılık sürecindeki ilk aşamalarda bireyin içsel motivasyona sahip olması olumlu bir etki yaparken, dışsal motivasyonun olumlu etkisi üçüncü veya dördüncü aşamada ortaya çıkmaktadır (Amabile, 1997: 46).

Yaratıcı performans üzerinde bireyin sahip olduğu **bilginin derinliği ve genişliği** de etkili olmaktadır. Belli bir alana ait bilgi, kişinin eğitim düzeyini, işe yönelik aldığı eğitimini ve deneyimini yansıtması açısından önemlidir (Gardner, 1993: 279). Öğrenme ve gelişme doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların yaratıcılığını etkileyebilir. Örneğin, bireyin okullarda aldığı eğitim; edindiği bilgilerle farklı bakış açıları ve deneyim kazanmasını sağlayarak, problem çözmesini ve karmaşık şemaları çoklu bakış açısıyla değerlendirmesini ve dolayısıyla analitik düşünmesini olumlu yönde etkiler. Aynı şekilde bireyin, işe yönelik aldığı eğitim de; yaptığı işin bir parçası olarak, bireysel yaratıcı düşünme becerileri ve problem çözme yeteneğini geliştirerek yeni fikirler üretmesine rehberlik eder. Bireyin sahip olduğu önceki tecrübenin bireyin belirli bir yönde düşünmesi ve farklı bakış açıları geliştirmede kısır kalması sorununu yaratması da söz konusudur. Ancak hiçbir yaratıcı ve yenilikçi buluş bilgiden bağımsız olamaz (Woodman ve diğ., 1993: 301).

3.4.2 ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Günümüz işletmelerinin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlıdır. Bunun için de yöneticiler iki konuda kapasitelerini artırmaya çalışmalıdır. Bunlar (Düren, 2000: 108):

- Değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zeka ve esneklik yeteneklerinin artırılması kapasitesi,
- Yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesidir.

Yaratıcılık, ancak dinamik ve özgür bir atmosferde gelişebilir. Yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yönetilmesi için yöneticilerin gerek yaratıcılık sürecine ilişkin doğru bilgiye sahip olmaları, gerekse de yaratıcı personeli nasıl seçeceklerini ve yaratıcılığın var olabileceği bir ortamı nasıl oluşturulabileceklerini bilmeleri şarttır (Şimşek, 1999: 290).

Yaratıcı örgüt üyelerini yönetmek, aynı zamanda bilgiyi taşıma ve aktarma yani harekete geçirme sisteminin örgütte oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını zorunlu kılar. Yaratıcılığın örgütselleşerek sürekli hale gelmesi, ancak iş görenlerin istek ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır. Yaratıcılığı etkin olarak yönetmek için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yıldırım, 2007: 116):

- Gelişmenin yaşanılabileceği bir atmosfer yaratmak,
- Yaratıcılığı destekleyecek fiziksel çevreyi yapılandırmak,
- Örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirme yönünde uyarıcı (itici güç) niteliğinde örnekler seçmek,
- Yeni fikirler üretmek için beyin fırtınası gibi yöntemler geliştirmek ve uygulamak,

- Personelden gelen yeni fikir ve tekliflere açık olmak ve değerlendirmeye almak,
- Fikirleri tartışmak, gerekirse fikirleri reddedebilme özgürlüğüne sahip olmak ve bütün bu eylemleri örgütün iyiliği için kullanmak,
- Çalışanları düşünmeye vakit bulamayacak şekilde sıkmamak, nefes almalarını sağlamak,
- Kendi kendini yöneten takımlar gibi yönetim sistemleri kurmak,
- Yeni fikirlerin oluşturulmasına rehberlik edecek yolları araştırmak,
- Her tarafa yayılan örgütsel bir değer olduğu için yaratıcılığı ödüllendirmek.

Literatür incelendiğinde yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen faktörleri altı başlık altında toplamak mümkündür (Akdoğan ve Kale, 2011: 168-170):

- Örgüt kültürü ve iklim,
- Strateji,
- Liderlik,
- İletişim,
- Örgütsel yapı,
- Kaynak tahsisi.

Örgüt kültürü ve iklim: Yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt kültürü ve iklimdir. **Örgüt kültürü** "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1992:271). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve

sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003: 148).

Yenilikçi örgüt kültürü yaratıcılığı olumlu yönde etkilemekte bu da sonuç olarak örgütün yenilik performansını ileriye taşımaktadır. Yenilikçi kültürün en önemli özellikleri yüksek özerklik, risk alma, hataların toleransı ve düşük bürokrasidir (Miron ve diğ., 2004: 192). Yine, bürokratik kültüre karşı, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü bilginin toplanması ve dağıtılmasında daha etkilidir (Chang ve Lee, 2007: 295).

Örgüt kültürünün yanı sıra örgüt iklimi ve yaratıcılık arasında bir ilişki söz konusudur (Amabile ve diğ., 1996:1158; Ekwall ve Ryhammar, 1999:303). **Örgüt iklimi**, örgütün fiziksel yapısı, teknik ve altyapı donanımlarıyla örgütsel faaliyetlere ilişkin gözlemlenebilen unsurları, kural ve ilkeleri içermektedir (Schneider ve diğ., 1996: 7). Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini göstermesi açısından önemlidir. Örgüt ikliminin destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olması çalışanların yaratıcı davranmalarını teşvik etmektedir. Yaratıcı iklimin boyutları güven/açıklık, fikirlerin desteklenmesi, özgürlük, eğlence, çekişme, dinamizm, mücadele, risk alma, çatışma ve fikir üretme olarak sıralanmaktadır (Ekwall, 1996: 120).

Strateji: Yaratıcılık performansı için diğer önemli husus stratejidir. Risk almanın, yeni fikirlerin üretilmesinin cesaretlendirilmesi gibi yaratıcılık merkezli örgütsel stratejiler, uzun dönemli yenilik bakış açısının oluşmasını sağlamaktadır (Alves ve diğ., 2007: 29). Örgütün yenilikçi olmaya yönelik stratejileri, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini dolayısıyla yaratıcı performansı teşvik eder. Yenilik stratejileri; proaktif yenilik stratejileri ve reaktif yenilik stratejileri olmak üzere ikiye ayrılır. Proaktif yenilik stratejilerinde hedeflenen pazarda ürün liderliği elde etmektir. Reaktif yenilik stratejilerinde ise hedeflenen rakip ürünlere karşı piyasada varlığını devam ettirebilmek için ürün geliştirmektir (Panne ve diğ., 2006: 2003: 315). Buna ek olarak örgütün tüm çalışanlarınca anlaşılan ve paylaşılan misyonu ve vizyonu, yenilik ve yaratıcılığın sağlanması açısından önemli bir faktördür (Anderson ve West 1998: 241). Misyon; bir örgütün

varoluş nedenidir. Bir başka deyişle hangi ürünlerin nasıl ve nerede üretileceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı ve diğer örgütlerden ne yönde farklılaştığıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 68). Vizyon ise; örgütün daima bugünden daha ileriye taşınacak gelecekteki uygun durumudur. Vizyon, bir taraftan örgütün istikrar derecesinde değişimi, diğer taraftan ileriye gitmek için motivasyonu yansıtmalıdır. Vizyon liderlerin yenilik beklentilerini ve büyüme amaçlarını içerir (Martensen ve Dahlgaard; 1999: 630). Misyon ve vizyonun açık olması, ulaşılabilir olması, ortak paylaşımı ifade etmesi ve takım amaçlarının doğasını yansıtması gereklidir (Anderson ve West 1998: 241). Misyon ve vizyonun yenilikçiliği desteklemesi önemlidir ve bunun çalışanlar tarafından da net olarak anlaşılmış olması gerekmektedir. Çalışanlar belirtilen yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere ulaşma motivasyonuna sahip olmalıdır.

Liderlik: Liderlik ve lider desteği örgüt içinde yaratıcılık performansının elde edilmesi için önemlidir. Lider cesaretlendirmesi ve liderlik tarzı örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir unsurdur. Liderler değişen çevre koşullarına uyumun sağlanmasında bilinçli olarak yaratıcılığı kullanabilirler (Basadur, 2004:104). Yaratıcılık örgüt performansı ve rekabet edebilirliği için zorunludur. Özellikle yeni ürün ve hizmeti sürekli bir şekilde üreterek rekabet etmesi gereken şirketlerin olduğu yüksek yenilikçi endüstrilerde yaratıcılık hayati öneme sahip bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Wu ve diğ., 2008: 588).

Liderler, örgütün değerlerini ve iklimini şekillendirirler. Değişimi, girişimciliği, risk almayı, deneyimi vurgulayan bir yaratıcı vizyon oluşturarak ve bu vizyonu uygulamalarla destekleyerek yenilikçi ve dolayısıyla yaratıcı bir ortam yaratabilirler (Arad ve diğ, 1997: 48). Liderler örgüt içinde yaratıcı davranışların ve yaratıcı performansın artması için, yaratıcı faaliyetlerdeki bilişsel süreci anlamalı ve çalışanların yaratıcı problem çözme çabalarını desteklemelidir (Isaksen, 2007: 5). Ancak yaratıcı problem çözme biçimleri örgütten örgüte, takımdan takıma değişmektedir. Bu stillerin nasıl yönetileceği performansı ve çıktıyı doğrudan etkilemektedir. Etkili liderler, sürekli keşfetme, yeni problemleri tanımlama, bu problemleri çözme, yeni çözümleri uygulama gibi yenilikçi düşünme ve yaratıcı

problem çözme sürecinde varolan stillerin koordine edilmesi ve bütünleştirilmesinde aktif rol almalıdır (Basadur, 2004: 103).

Literatürde örgütsel yenilik ve yaratıcılıkla liderlik ilişkisini ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Halbesleben ve diğ. (2003: 433) tarafından yapılan çalışmada özellikle geçici bir karmaşıklık döneminde, liderlik yeteneklerinin örgütsel yaratıcılık ve yenilik için oldukça önemli olduğu ortaya konmuştur. Madjar ve diğ., (2002: 757), liderler gerekli desteği sağladığında yaratıcılık performansının olumlu olarak etkilendiğini tespit etmiştir.

Amabile ve diğ (2004: 5) çalışanlar tarafından algılanan lider davranışlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde büyük ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Elenkov ve diğ (2005: 665) ise stratejik liderliğin yenilikle olumlu yönde güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yine Zhou ve George (2003 :545) liderin duygusal zekası ve yönetim kabiliyetinin çalışanın yaratıcı davranışı ile arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Lider davranışları yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan problemin tanımlanmasına ve çalışanların öz-yetkinlik hislerine katkı sağlamaktadır (Redmond ve diğ, 1993: 120). Örgüt içinde çalışanlar ve amirleri arasındaki lider-üye etkileşiminin kalitesi de oldukça önemlidir. Zira lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların yenilik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Scott ve Bruce, 1994: 598). Tierney ve diğ. (1999: 591) tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi, çalışan ile lider iç motivasyonu arasındaki etkileşim, ve lider-üye etkileşimi ile çalışanın bilişsel stili arasındaki etkileşim, çalışanın yaratıcı performansını etkilemektedir.

Yenilikçi liderler, vizyon sahibi, iletişime ve personel güçlendirmeye önem veren, çalışanların çabalarını ödüllendiren, uzun caddeli bakış açısına sahiptir. Yenilikçiligi arttıran ve bundan dolayı yaratıcı performansı destekleyen etkili lider davranışları şunlardır (Jong ve Hartog, 2007: 49):

- Yenilikçi rol modeli,

- Entelektüel teşvik,
- Açık iletişim,
- Vizyon sağlama,
- Danışmanlık yapma,
- Yetki verme,
- Yeniliği destekleme,
- Geribildirim alma,
- Yenilikçi performansı takdir etme,
- Ödüllendirme,
- Kaynak sağlama,
- Kontrol etme (negatif ilişki),
- Önemli görev ve sorumluluklar verme.

İletişim: Etkili ve verimli bir örgüt içi iletişim, örgütsel yaratıcılık açısından çok önemlidir. Açık bir iç iletişim yapısının olması örgüt içi fikirlerin dağılmasını kolaylaştırır, farklı ve çok sayıda fikir ortaya çıkmasını sağlar. Yeni fikirlerin oluşmasını sağlayan bir iletişim kültürü, çalışanların süreçlere katılımını artırır.

Örgüt içi resmi iletişimin yanı sıra resmi olmayan iletişimler de yaratıcılık sürecini etkilemektedir. Resmi iletişim, örgütsel yapı doğrultusunda oluşan haberleşme sistemidir. Resmi iletişim, bir işletmedeki her türlü resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimini ve dilek iletme şeklini kapsar. Burada amaç, örgüt için gerekli bilgi akışı ile görev ve sorumluluklarının eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve işleyişin devamlılığı için bilgi üretmektir. Çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan, sosyal ilişkiler resmi olmayan bir iletişimin de varolmasını sağlar. Resmi iletişim

örgütün gereksinimlerini karşılamakta kullanılırken, resmi olmayan iletişim, bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandığı bir yöntemdir ve her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz. Resmi olmayan iletişim sürecinin cesaretlendirilmesi yaratıcılık ve yeniliği etkiler; çünkü farklı iş grupları, takımlar arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırarak karşılıklı bilgi akışını arttırır (Ancona ve Caldwell, 1992: 321).

Takım performansı açısından takım içi iletişim oldukça önemlidir. Zira takım üyeleri arasında iyi bir iletişim olması takım içi güvenin oluşmasını sağlamakta ve takım kaynaşmasını kolaylaştırmaktadır (Shalley, 2002: 409).

Örgüt içerisinde iletişimin açık olması gerekmektedir. Açık iletişim, çalışanların bilgi toplama, örgüt içinde ve dışında başkaları ile iletişim kurmada kendilerini özgür hissetmeleri ve resmi ve resmi olmayan bir biçimde iletişim kanallarını kullanmaları yaratıcı bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır (Ekvall ve Ryhammar, 1999: 304). Yenilikçi ve yaratıcı örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir sunma ve öneri getirme sistemleri bulunur. Örgüt içerisinde dış kaynaklarla olan ilişkiler teşvik edilir. Çünkü yaratıcılık gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı bilgi kaynaklarına başvurmayı gerektirmektedir. Eğer iletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemişse veya gereksiz bilgilerle yüklenmişse iletişim sisteminin etkin olduğundan bahsetmek mümkün değildir (Eren ve Gündüz, 2002 : 74). Açık iletişim sistemlerinin bulunması sadece bilgi sağlanması açısından değil, fikir alış verişinde bulunarak yaratıcı yeni fikirlerin oluşması ve gelişmesini sağlaması açısından da gereklidir. Bilgi alış verişine yönelik kısıtlamalar örgütsel yaratıcılık performansını azaltmaktadır (Woodman ve diğ., 1993: 314). Bunlara ek olarak açık iletişim çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni arttırmakta ve bunun sonucunda da çalışanların bağlılığını ve yaratıcılık uygulamalarına olumlu katkıda bulunmasını etkilemektedir (Ruppel ve Harrington, 2000: 323).

Bilgi akışı ile tecrübeli çalışanlar arasında oluşan etkileşim tecrübesiz çalışanlara da rehberlik etmektedir. Örgüt içerisinde karşılıklı fikir akışının sağlanması için katılımcı yönetim ve yaratıcılık geliştirici kararlara önem verilmelidir. Potansiyel fikirlerin ortaya çıkması yaratıcı fikir oluşturma olasılığını

artırmaktadır. Örgüt içi yapılan toplantılarla bilgi paylaşımı desteklenmelidir. Bu toplantılar sırasında ortaya çıkan sorunlar ve eleştiriler yaratıcı çözüm üretme açısından oldukça faydalıdır. Yöneticiler çalışanlar arasında da bilgi paylaşımının oluşması için çaba harcamalıdır. Bilginin korunması, paylaşılması ve bölümler arası iletişimin cesaretlendirilmesi, yaratıcılık ikliminin temelini oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün açık olması ve fikir değişimine destek sağlaması gerekmektedir.

Örgütsel Yapı: Örgüt yapısı yaratıcılığı kolaylaştıran yeni fikirlerin geliştirilmesi ve paylaşılması için bir mekanizma sağlar. Bürokratik olan ve yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişimin olduğu mekanik bir örgüt yapısı yaratıcı ve yenilikçi bir performansın ortaya çıkmasını mümkün kılmaz. Bu bağlamda örgüt yapısının takım çalışması, yatay hiyerarşi, yaygın karar sorumluluğunun olduğu bir yapıda olması gerekmektedir. Düz yapı, özerklik ve takım çalışması yeniliği desteklerken, uzmanlaşma, formalleşme ve standartlaşma yeniliği engeller. Başka bir deyişle, esneklik, özgürlük, işbirlikçi takım çalışması gibi değerler yaratıcılığı desteklerken, katı, kontrolcü, durağan değerleri taşıyan hiyerarşik yapılar yeniliği engellemektedir (Arad ve diğ., 1997: 45). Yaratıcı örgütlerde yapı, kurallar ve iş tanımları azdır ve bu örgütler yüksek özerkliğe sahip esnek yapılardır. Bu bağlamda yalın örgüt yapıları önemlidir. Yenilikçi örgütsel yapıya sahip işletmelerde, yeniliği teşvik edici örgütsel normlar bulunmakta ve yaratıcılık ödüllendirilmekte, iletişim çok yönlü olarak işlemekte, demokratik bir yönetim biçimi bulunmaktadır.

Örgüt yapısı esnek olmalıdır. Esneklik; yeni bir ürün ve süreç geliştirmek üzere örgüt yapısının yeni yöntemler denenmesine izin vermesidir (Abbey ve Dickson, 1983: 364). Eğer örgüt içerisinde sorumluluk ve yeni durumlara uyum yeteneği varsa örgüt yapısının esnek olduğundan bahsetmek mümkündür. Örgütlerde iş rotasyon programlarının kullanılması, iş tanımlarında katı olunmaması esnek örgütsel yapı örnekleridir. Esneklik; amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir faktördür ve çalışanların yaratıcı davranışlarını teşvik etmede, ve gerekli özgürlük derecesi yaratmada kilit öneme sahiptir.

Örgütün büyümesi, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi ve yaratıcılığın oluşabilmesi için örgütsel yapının esnek, demokratik olarak yapılandırılması gereklidir. Örgüt yapısının esnekliğinin yanı sıra iş esnekliği de oldukça önemlidir. Zira iş esnekliğinin az olması işi sıkıcı hale getirirken, çok olması ise, kontrol kaybı ve onu yenme hissini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada yöneticiler, esnekliği dengelemek için çalışanlara yapabilecekleri görevler hakkında geniş ve detaylı bilgi vermelidir (Amabile, 1998: 81).

Örgüt yapısının otonomi sağlayan, çalışanlara özgürlük veren bir yapıda olması da yaratıcılığı desteklemektedir (Lapierre ve Giroux 2003: 11). Otonomi ve özgürlük, kişinin işi ve fikirleri üzerinde sahiplik ve kontrol hissi yaratır. Bu sahiplik ve kontrol hissi içsel motivasyonu da desteklemektedir. Otonomi ve özgürlük, fazla denetim olmadan görevlerini yapmaları için çalışanlara tolerans verilmesidir. Çalışanlar otonomi ve özgürlük verildiğinde, fırsatları açığa çıkarma ve fikir yaratma için üzerlerinde daha az baskı hissettiklerinden yeni ürün ve hizmet oluşturmada potansiyellerini davranışa dönüştürebilmektedir. Problem çözme aşamasında karar almaya katılımda özgürlük ve özerklik, bir örgütteki yenilik ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir (Arad ve diğ, 1997 :47).

Esneklik, otonomi ve özgürlüğün yanı sıra çalışma takımları da yaratıcılık ve yeni ürün geliştirmeyi teşvik eden örgütsel yetenekleri etkilemektedir. Farklılıkların desteklendiği örgütlerde bireysel yeteneklere sahip iyi organize edilmiş takımlar, yaratıcı performansın oluşması ve gelişmesini sağlamaktadır (Arad ve diğ, 1997: 47).

Çapraz-fonksiyonel takımlarda sosyal ve teknik bütünleşme cesaretlendirilmekte bu da yaratıcılığın gelişmesine yardım etmektedir. Takım üyeleri arasında karşılıklı saygı, güven, empati, farklı çözüm içeren fikirler, etkili iletişim, yeni fikirlere açıklık önem kazanmaktadır. Etkili takım çalışması için takım üyelerinin yeteneklerinin yanı sıra grup içinde paylaşılan değerlerin olması da gerekmektedir. Yenilikçi takımlar arasındaki işbirliği, iletişim ve örgüt yapısının ve buna izin verecek şekilde yapılandırılmış olması yaratıcı performansın oluşmasında en temel belirleyicidir (Thaimhain, 2003: 298)

Kaynak tahsisi: Yaratıcılığın ortaya çıkartılmasında ve yaratıcı çalışanların örgütte kalmasında kaynak tahsisi kilit bir faktördür. Örgüt içerisinde tepe yönetim tarafından çalışanlara işlerini yapabilmeleri ve proje üretebilmeleri için yeterli zaman ve finansal destek sağlanmalıdır. Örgütlerde yaratıcılığı geliştiren kaynaklar şunlardır (Andriopoulos, 2001: 836):

- Yeni fikir geliştirmek için yeterli zaman,
- Gerekli uzmanlıkta kişi,
- Yeterli fon,
- İş için gerekli sistem, süreç ve malzeme kaynakları,
- Yeterli bilgi ve eğitim olanağı.

Amabile (1998: 81), yaratıcılık için en gerekli iki ana kaynak olduğunu, bunların da para ve zaman olduğunun altını çizmiştir. Örneğin yaratıcı süreç içerisinde çalışanlara deney yapmaları için yeterli zaman verilmezse yaratıcı süreçte bilinçsizce davranırlar. Ayrıca çalışanların kaynakların yeterli olduğunu algılamaları başladıkları projeleri tamamlama konusundaki inançlarını da etkilemektedir.

4. GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖVD VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Güçlendirme, 1980'lerde ortaya çıkmış ve çalışanların zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak, herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermek ve genel amaçlara uyumlarını sağlamak amacı temelinde kavramsallaştırılmıştır (Kiernan, 1998: 151- 152). Güçlendirme, yetki devri ve gücün paylaşılması kavramlarından daha geniş bir anlama sahiptir. Zira güçlendirme ile ulaşılmak istenen, her kademede çalışanların veya takımların, bilgiye sahip olması, bu bilgileri kullanması, inisiyatif alması ve problem çözmeye yetkili kılınmasıdır (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

Literatürde güçlendirmeye yönelik olarak farklı yaklaşımlar olmakla birlikte iki tanesinin öne çıktığını söylemek mümkündür. Bunlardan birincisi "psikolojik güçlendirmedir". Psikolojik güçlendirme "çalışanların kendi güçleri hakkındaki inanç sistemlerini değiştirmek, onların özgüven duygularını artırmak ve işlerini yapmada içsel motivasyonlarından faydalanmak" üzere tasarlanmış bir stratejidir (Yücel ve Demirel, 2012: 21). Bu bağlamda yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının olması ya da güçlendirmeyi destekleyen bir çalışma ortamı oluşturması tek başına yeterli değildir (Bolat, 2003: 203). Güçlendirme, kişinin zihninde oluşan bilişsel bir durumdur ve kişinin kendisini yetkili hissetmesi kişinin algıları ile ilişkilidir. İkinci yaklaşım, algılardan ziyade iş ortamına odaklanan "güçlendirme iklimidir". Seibert ve diğ. (2004: 334) tarafından yönetsel ya da yapısal güçlendirme kavramı "güçlendirme iklimi" olarak tanımlanmıştır. Güçlendirme iklimini temelini güçlendirme kavramına daha makro bir bakış açısı getiren Randolph'un (1995:19) güçlendirme tanımı ve bileşenleri oluşturmaktadır. Buna göre; güçlendirme iklimi bileşenleri üç örgütsel uygulamayı içermektedir. Bunlar; bilgi paylaşma, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğudur.

Günümüz çalışma koşullarında güçlendirilmesi yönünde çaba harcanan çalışanlar için hedeflenen sonuç çalışan bireylerin çalıştıkları kurumlara karşı bir bağlılık hissedebilmeleri ve kurumun gerçek sahibi gibi hareket edebilmeleridir. Bu konuyu tüm detayı ile ele alan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak,

Organ tarafından (1988: 8) "işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmıştır. ÖVD, kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşmakta, davranışlar doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemekte ve işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemektedir. ÖVD çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde farklı boyutlar tanımlanmış olmakla birlikte en fazla kabul gören ve bu çalışmada da ele alınan boyutsal ayrım, Organ (1988: 1-14) tarafından yapılan tanımlamalardır. Buna göre, ÖVD beş farklı boyutu kapsamaktadır: (1) Diğergamlık, (2) Sivil erdem, (3) Bilinçlilik, (4) Nezaket ve (5) Centilmenlik.

Diğergamlık boyutunda çalışanlar, arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını gönüllü olarak, ödül veya emir beklemeksizin üstlenmektedir. Örgüte ilişkin görev ve problemlerde diğer üyelere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümü diğergamlık boyutunu teşkil etmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Sivil erdem çalışanların örgütün politik yaşamına faal olarak katılmasını içermektedir (İplik, 2009: 110). Çalışanlar, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışları göstermektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). Vicdanlılık (Bilinçlilik), dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalmaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Çalışanlar, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymakta ve bunları içselleştirmektedir. Örnek olarak, dakik olmak, çay/kahve ve yemek molalarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmak verilebilir (Wang ve diğ., 2010: 119). Centilmenlik, temel anlamda herhangi bir olumsuz durumu tolere etmektir. (Uçanok, 2008: 157). Çalışanlar, örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmemekte, yapıcı tavırlarıyla sorunların çözümüne katkı sağlamakta, örgütteki durumunun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerini vurgulamakta hoşgörülü davranışlar sergilemektedir. (DiPaola ve diğ., 2007: 229). Nezaket, çalışanların diğer çalışanlar için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde

bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içermektedir (Organ, 1990: 47). Anlaşıldığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşabilmesi için, gönüllü olan, çalıştığı kuruma bağlı, çalışmaya hevesli ve çalıştığı kurumun menfaatlerini öncelikli olarak düşünebilen çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu yönde hareket edebilen çalışanlar kurum yararına yenilikçi ve yaratıcı davranışları da içeren ÖVD'larını sergilemektedirler. Oluşturulmuş uygun bir güçlendirme ve çalışma ikliminde işi sahiplenmiş olan çalışanların örgütün gerçek bir vatandaşı haline gelerek daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. ÖVD çalışanın kendi yetenek, beceri ve bilgi seviyesini geliştirmek için ortaya koyduğu gönüllü davranışlarla ilgilidir. Personel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, yaptığı işle ilgili olarak son gelişmeleri öğrenerek, hem kendisine hem de çalıştığı kuruma yaratıcı ve yenilikçi katkılarda bulunmaktadır (Buluç,2008: 518).

Yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir (Amabile ve diğ., 1996: 1154). Bugün, bu zorlu iş çevresinde örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için yaratıcı olmaları gerekmektedir. Zira yaratıcılık, yenilikçi olmanın da temelini oluşturmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, "karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli, kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratma" olarak tanımlanmaktadır (Woodman ve diğ., 1993: 293). Ancak yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt olmak için öncelikle bireysel yaratıcılık gerekmektedir. Bu kapsamda bireysel yaratıcılık, örgütlerin başarısı ve sürekliliği ile yakından ilişkilidir (DiLiello ve Houghton, 2006: 230). Yaratıcı performans konusu ile daha ilişkili olan bireysel konular özellikle bireyin bulunduğu ortamın iklimini ve bunu algılayış şekli ve içsel görev motivasyonu ile doğrudan bağlantılıdır. Güçlendirilerek örgütün vatandaşı haline gelmiş ve bulunduğu örgütü özümsemiş bir çalışanın yaptığı her işte daha verimli ve yaratıcı performansının yüksek olması beklenir. Yapılmış olan bir araştırmaya göre; örgütlerde yaratıcılığın güçlendirilmiş bireyler veya takım çalışması ile gerçekleştirildiği ortaya konmuştur (Eren, E. Gündüz, H., 2002:68). Yaratıcı bireyin en önemli özellikleri ise uzmanlık, yaratıcılık yetenekleri ve görev motivasyonudur (Amabile, 1997: 40). Bireysel yaratıcılığın yanı sıra önemli olan bir diğer unsur de örgütteki yaratıcı faaliyetlerin anlaşılması ve

yürütülmesini destekleyen bir örgüt ortamının varlığıdır (Sundgren ve Styhre 2003: 147). Yaratıcık ve yaratıcı performansın oluşumunu, devamını ve gelişimini sağlayabilmek için iş çevresinin yaratıcılık yönünde gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir(Eren, E. Gündüz, H., 2002:69). Bahsedilenlerin ışığında bu bölüm kapsamında güçlendirme, ÖVD ve yaratıcılık arasındaki karşılıklı ilişkiler bunu takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

Güçlendirme İklimi ve ÖVD İlişkisi

Güçlendirme gerek bireysel performansı gerekse de takım performansını olumlu yönde etkilemektedir. Güçlendirme ve performans ilişkisinin destekleyen çalışmalarda güçlendirmenin örgüt içerisinde sinerji yaratması ve dolayısıyla bireylerin başarma, yeni hareket tarzları yaratma ve örgüte faydalı olma konusunda potansiyel bir itici güç olması vurgulanmaktadır (Jiang ve diğ., 2011: 678). Zira güçlendirme çalışanları daha iyimser, daha ilgili, daha bağlı yapmakta, sorumlu hissetmelerini ve güçlüklerle başa çıkmalarını sağlamaktadır (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 461). Bu bağlamda güçlendirmenin ÖVD'nı olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Literatürde güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda güçlendirme, psikolojik güçlendirme boyutunda ele alınmış ve psikolojik güçlendirmenin ÖVD'na olan etkisi araştırılmıştır.

Lin (2013: 119) psikolojik güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuç olarak psikolojik güçlendirme ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Chiang ve Hsieh (2012: 180) otel çalışanlarının örgütsel destek, ÖVD ve psikolojik güçlendirmeyi nasıl algıladıklarına yönelik olarak bir araştırma yapmış ve gerek örgütsel desteğin gerekse de psikolojik güçlendirmenin ÖVD'nı olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Buna ek olarak örgütsel destek ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamış ancak psikolojik güçlendirmenin de ÖVD'nin de iş tatminini etkilediğinin altı çizilmiştir. Çalışma kapsamında psikolojik güçlendirme için

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek, ÖVD için Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Kazlauskaite ve diğ., (2012: 146) hizmet yoğun bir sektör olan turizm ve otelcilik sektöründe güçlendirme ve müşteri odaklı davranış arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışma kapsamında güçlendirme "örgütsel güçlendirme" ve "psikolojik güçlendirme" olarak ele alınmıştır. Örgütsel güçlendirme, dinamik bir altyapı, karar vermede kontrol sahibi olma ve bilgi paylaşımı temelinde İnsan Kaynakları uygulamaları olarak kavramsallaştırılmış ve Matthews ve diğ. (2003) tarafından incelenmiştir. Müşteri odaklı davranış, doğrudan ÖVD ile ilişkili olmasa da çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi, örgüte fayda sağlama ve sürekli iyileşme ile gelişmeye yönelik çaba göstermesini kapsamaktadır. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi, iş tatminini, iş bağlılığını ve nihayetinde müşteri odaklı davranışı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yücel ve Demirel (2012: 19) psikolojik güçlendirmenin ÖVD üzerine olan etkisini bir kamu kurumunda araştırmıştır. Çalışmada psikolojik güçlendirme yedi boyutta ele alınmıştır. Bunlar; anlam, uyum, özerklik, etki, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara erişim ve birim kültürü boyutlarıdır. ÖVD ise diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Çalışmada sonuç olarak psikolojik güçlendirmenin ÖVD'nı olumlu etkilediği görülmüştür.

Bagheri ve diğ. (2011: 53) güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ancak güçlendirme boyutları olarak bu çalışmada, tecrübe, cesaret, iş etiği, iletişim becerileri, düşünme ve tecrübe kazanma alınmıştır. Yürütülen korelasyon analizi neticesinde, iletişim becerileri ile ÖVD arasında ilişki bulunmuş ancak diğer güçlendirme bileşenleri ve ÖVD arasında ilişki bulunmamıştır.

Jiang ve diğ., (2011: 678) ilişkisel güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ancak bu çalışmada ilişkisel güçlendirme "algılanan ilişkisel güçlendirme" olarak ele alınmış ve Bae ve Lawler (2000: 509) tarafından

incelenmiştir. Araştırmanın sonucu, ilişkisel güçlendirmenin hizmet sektöründe çalışanların ÖVD'ını doğrudan etkilediğini ve iş tatmini aracılığıyla da dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Choi (2007: 467) değişim odaklı ÖVD'nı araştırmış ve iş teknikleri, süreçler ve politikalardaki değişimleri tanımlamıştır. Buna göre, işyerinin karakteristikleri değişim odaklı ÖVD'nin temelini oluşturmaktadır. Güçlü bir vizyon ve yenilikçi iklim değişim odaklı ÖVD'nın belirleyicileridir. Ancak bu ilişki psikolojik güçlendirme ve değişim için sorumluluk hissetme faktörlerinden de etkilenmektedir. Değişim odaklı ÖVD, Scott ve Bruce (1994) ve Morrison ve Phelps (1999) tarafından incelenmiştir.

Wat ve Schaffer (2005: 406) ÖVD'nı etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik olarak bir çalışma yürütmüş ve sonuç olarak da amire güven ve psikolojik güçlendirmenin ÖVD'nın tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Seibert ve diğ, (2004: 332) güçlendirme iklimi ve psikolojik güçlendirmenin birbirinden farklı iki kavram olduğunu ancak bununla birlikte aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamıştır.

Bogler ve Somech (2004: 277) öğretmenlerin güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılık, profesyonel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Korelasyon ve çoklu regresyon aracılığıyla hipotez testi yapılmış ve sonuç olarak öğretmenlerin güçlendirme seviyesine ilişkin algılarının örgütsel bağlılık, profesyonel bağlılık ve ÖVD'yi etkilediği saptanmıştır. Özellikle güçlendirme boyutlarında üç tanesi; karar verme, öz güven ve statü ÖVD'nın öncülleri olarak tanımlanmıştır..

Naderi ve Hoveida (2013: 69) psikolojik güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu iki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada, Randolph ve Kemery (2011: 18) psikolojik güçlendirme ve güçlendirme iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Güçlendirme iklimi araştırmacılar tarafından çalışma kapsamında "yönetsel güçlendirme faaliyetleri" olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak güçlendirme iklimi ile psikolojik

güçlendirme arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirme iklimi yönetsel uygulamaları içermesi açısından güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Zira güçlendirmeye yönelik uygulamalar ya da örgüt içinde bir güçlendirme iklimi yoksa çalışanların güçlendirmeye yönelik algılamaları diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme oluşmayacaktır. Spreitzer(2007:3); İşgücünün bir parçası olarak bugün işletmelerin yüzde yetmişinin güçlendirme inisiyatifinin değişik şekillerini kabullenip kullandıklarını,bugünkü global işletme çevrelerinde başarılı olmanın şartının işletmelerin en dipten en tepeye kadar her çalışanın bilgi,tecrübe, yaratıcılık ve enerjilerinden faydalanmakla sağlanacağını belirtmekte ve en başarılı kurumların bunu tereddütsüz inisiyatif alabilecek, kurumun kolektif ilgi sahalarına hizmet edecek, işin gerçek sahibi gibi hareket edecek şekilde güçlendirilmiş çalışanlarla sağladığını ortaya koymuştur.

ÖVD kapsamında yukarıda incelenen Sosyal Mübadele Kuramı, kişiler arası ilişkileri fayda-maliyet açısından ele alır. Bu kurama göre kişi katlandığı sosyal maliyetler karşılığında ödüllendirilme beklentisi içindedir. Fakat sosyal mübadele neticesindeki elde edilecek kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve tarafların takdirine bırakılır. (Bolat, O. İ., Bolat T. ve Seymen, O. A., 2009:219). Taraflar bu karşılıklı süreç neticesinde elde edecekleri kazanç ve katlanmak zorunda oldukları maliyetleri hesap ederler. Çalışanlar bu mübadelenin adil bir şekilde gerçekleşmesini arzu ederler. İşletmeler oluşturacakları güçlendirme iklimi çerçevesinde çalışanlarından örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini bekleyeceklerdir. Bu kapsamda: İş zenginleştirme, iş tanımlama gibi faaliyetlerle daha anlamlı hale getirilmiş olan iş, çalışanın kendisini yaptığı işle bütünleştirip örgütün bir vatandaşı olarak çalışma arkadaşlarına nezaket ve diğergamlık boyutunda katkıda bulunacak, kurumun faaliyetlerine vicdanlılık boyutunda gönüllü katılacaktır (Bolat, O. İ., Bolat T. ve Seymen, O. A. 2009:220). Yeterlik boyutunda, işini kendi yetenekleri ile en iyi şekilde yapabileceğine inandırılan çalışanlar, her türlü zorluk ve güç koşullarda ellerinden gelenin en iyisini yaparak sportmenlik davranışı başta olmak üzere diğergamlık ve sivil erdem davranışları sergilerler (Ahearne 2006:289). Seçim boyutunda, yetki devri ile inisiyatif alma yönünde güçlendirilmiş çalışan kendisi için çizilen sınırlar içinde bağımsız hareket eder. Wat ve Shaffer (2005:410) tarafından

yapılmış olan çalışmada; seçim boyutunda çalışan yaptığı işte daha çok diğer çalışanlara yardım etme davranışı olan diğergamlık davranışını gösterir. Etki boyutunda; işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerindeki tesirleri konusunda güçlendirilmiş çalışan icra edilen işlere aktif olarak katılarak, sivil erdem, sportmenlik ve diğergamlık davranışlarını sergilerler (Bolat, O. İ., Bolat T. ve Seymen, O. A. ,2009:221).

Literatürde alt boyutlarıyla güçlendirme iklimi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışma bulunmamakla birlikte, Zhong ve diğ. (2011: 609) lider üye etkileşiminin ÖVD üzerindeki etkisini araştırmış ve lider üye etkileşimi ile ÖVD arasındaki ilişkinin gerek psikolojik güçlendirme gerekse de psikolojik güçlendirmeyi etkileyen güçlendirme iklimi tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla Zhong ve diğ. (2011: 609) güçlendirme iklimi ile ÖVD arasında dolaylı olarak bir ilişki olduğunu saptamıştır. Altboyutları ile düşünüldüğünde güçlendirme ikliminin ÖVD ile olan ilişkisini ortaya koyan bu görüş doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1 (H1): Güçlendirme iklimi , ÖVD'nı olumlu yönde etkilemektedir.

ÖVD ve Yaratıcı Performans İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınan ilave rol davranışlarını, bu bağlamda örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. (Ortiz, L. 1993:3). Altıntaş F.Ç. (2006:89) hemşireler ÖVD boyutları üzerine yapmış olduğu araştırmada özellikle diğergamlık boyutunda çalışanların ileri görev bilinci ile örgütün gelişimine destek verdiklerini, icra etmiş oldukları görev ile alakalı olarak yaratıcı davranışlar sergilediklerini tespit etmiştir.

Günümüz yöneticileri için çalışanların iş performans ve yaratıcı yeteneklerinin yükseltilmesi bu personelin kurum içinde kalmasının sağlanması önem arz etmektedir. (Koys, 2001: 104). Kurumlar için rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinin öncelikli koşullarından biri de; kurumun değer ve

hedeflerini benimsemiş, kendilerine tanımlanmış işle yetinmeyerek bunun ötesinde değişimlere uyumlu ve değişim sağlayabilen yaratıcı çalışanlara sahip olmaktır. Bu konu ile ilgili başarılı olabilmek için örgütlerde ÖVD konusu önemini arttırmıştır. Örgütler üzerinde oluşan, yaratıcı ve yenilikçi, değişimlere ayak uydurabilen bir yapıya sahip olma ihtiyacı ÖVD'nı ön plana çıkarmıştır (Lapierre ve Hackett,2007:539).

ÖVD, örgütün genelini etkileyen bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Podsakoff ve diğ., 2000: 544-545):

- Çalışanların birbirlerine yardım etmesi verimliliği artırmaktadır.
- Sivil erdem boyutunda çalışanlar örgüte bağlıdır ve örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir biçimde katılmaktadır. Bu da yöneticinin verimliliğini artırmaktadır.
- Bilinçlilik, centilmenlik ve yardımlaşma kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır.
- Çalışanlar arası işbirliği artmakta, çatışmalar azalmakta ve yönetim ve çalışanlar enerjilerini gelişme ve verimlilik için kullanmaktadır.
- Takım performansı artmaktadır.
- Örgüt, en iyi adayları çekebilmektedir.
- Örgütsel performansta stabilite yakalanmaktadır.
- Örgüt, değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmektedir.

Bu bağlamda ÖVD'nin örgütsel performansı ve verimliliği olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Podsakoff ve diğ., 2000: 544). Örgütsel verimlilik ve etkinlik de yaratıcılık ve inovasyonu desteklemekte ve güçlendirmektedir (Nezakati ve diğ., 2010: 61).

Walz ve Niehoff (2000: 108) ÖVD ve mağaza performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ÖVD'nin operasyonel verimliliği, çalışan başına geliri, performansın kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.Appelbaum (1983) ÖVD'nın bir kurumda etkinlik ve verimliliği artırdığını belirtmiştir..

Yaghoubi ve diğ. (2013: 3168). İnsan kaynakları verimliliği; tahsis edilmiş bir zaman diliminde çalışanın ürettiği hizmet ve ürün olarak tanımlanmış ve ÖVD - verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve insan kaynakları verimliliği bileşenleri olarak yaratıcılık, bağlılık, katılım ve iş tatminini belirlemiştir. Çalışma sonucunda ÖVD'nin tüm boyutlarıyla yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğunun altı çizilmiştir.

George ve Jonas (1997: 154) çalışmalarında extra-rol davranışını incelemiş ve "örgütsel spontanlık" kavramını tanımlamıştır. Bu çalışmadaki "spontanlık" tanımlaması "içgüdüsel olarak gelişen" değil ancak "gönüllü olarak, içsel gelişen" bir rol davranışını tanımlamaktadır. Bu bağlamda Podsakoff ve diğ. (2000: 523) "örgütsel spontanlık" kavramını bir ÖVD olarak değerlendirmektedir. George ve Jonas (1997: 155), extra-rol davranışının örgütlerde yaratıcılığı ve yenilikçiliği olumlu etkilediğinin altını çizmektedir. Zira çalışan kendinden beklenenin ötesine geçmeye çalışmakta ve rol ve sorumluluklarının gerektirdiğinin ötesinde örgüte faydalı olmaya çabalamaktadır.

Madjar ve diğ. (2002) çalışanın yaratıcı performansını etkileyen faktörler olarak örgüt içerisinde iş arkadaşlarının ve iş dışı tanıdıkların (aile, arkadaşlar) desteğini incelemiş ve her iki grubun da olumlu geri bildirim ve destekte bulunmasının bireyin yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Yine, Zhou ve Geroge (2001: 682) çalışma arkadaşlarından gelen yararlı geri besleme, yardımlaşma/işbirliği ve destek ve algılanan örgütsel desteğin yaratıcılığı artırdığını tespit etmiştir. Hatta bu faktörler çalışanın işten tatmin olmadığı durumlarda bile bu tatminsizliğin yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesini

önlemektedir. ÖVD, örgüt içinde yardımlaşma ve işbirliği ortamı yaratılması açısından önemli bir faktördür.

Grant ve Berry (2011:77) konu ile ilgili olarak prososyal motivasyon ve yaratıcı davranış konusunu incelemişler ve Prosoyal motivasyonu; başkalarına yardım etmek veya katkıda bulunma yönünde kişinin harcadığı çabalar olarak tanımlamışlardır. Prososyal motivasyon birçok amaca hizmet etmektedir; diğer çalışanlar için kaygı duyan çalışanların onlara yardım etme istekleri, bu yardımın yapılacak en doğru iş olduğuna yönelik düşünce, belli bir grupta üye olarak kalabilme isteği ve/veya böylesi davranışların kişileri tatmin etmesidir (Batson, Ahmad,Powell, & Stocks, 2008). Grant ve Berry yapmış oldukları çalışma sonucunda prosoyal motivasyon ile yaratıcı davranış arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Görüldüğü üzere prososyal motivasyon kavramı ÖVD altboyutlarını kısmen veya tamamen içeren bir kavram olarak yaratıcı davranış üzerinde olumlu yönde etki yapmaktadır. Literatürde doğrudan ÖVD ve yaratıcı performans ilişkisini araştıran sınırlı çalışmalar bulunmakla birlikte Yaghoubi ve diğ. (2013)'nin ÖVD ve yaratıcı davranışı içeren insan kaynakları verimliliği üzerine yapmış olduğu araştırma neticesinde anlamlı sonuçlar elde etmiştir. ÖVD sosyal ve psikolojik anlamda iş çevresini destekler ve çalışanların daha fazla performans ve yaratıcı davranış sergilemesini sağlar. ÖVD sergileyen çalışanlar çalıştıkları örgüt içinde; daha fedakar, şikayet etmeyerek değişime ayak uydurabilen, diğer çalışanlarla işbirliği sağlayarak çalıştıkları örgütün gelişimi için yenilikler yapabilen birer çalışan haline gelirler. Rifai, (2005:132) "ÖVD'nın, örgütsel öğrenmeyi önemli ölçüde desteklediğini, örgütsel etkinlik ve yaratıcılık için önemli bir faktör olduğunu" tespit etmiştir.

ÖVD'nin tüm altboyutları (diğergamlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) göz önünde tutulduğunda tüm bu boyutların çalışan ve örgüt imajı üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkileri görülmektedir. Tarif edilmiş olan iş rollerinin ötesinde bir performans gösterilmesini sağlayan bu boyutlardan Organ (1988) "Vicdanlılık" boyutunun tanımlanmış rollerden en zor ayrılan boyut

olduğunu öne sürmüş ve bunun nedenini de rolün türündeki değişiklikten değil gösterilen davranışın aşırılığından kaynaklandığını belirtmiştir. Vicdanlılık boyutunda sergilenen davranışlardan; kişinin kendisine tevdi edilen görevi daha iyi yapması ve örgütün performansını artırma yönünde daha yaratıcı ve yenilikçi eylemler sergileyerek işini daha istekli ve azimle yapması ön plana çıkmaktadır.

Yaratıcılık ve yenilik kavramlarını içeren ÖVD, genel olarak kabul görmüş tüm alt boyutları ile incelendiğinde; ÖVD sergileyen çalışanların, çalıştıkları kurum içinde diğer çalışanlara kıyasla daha istekli, yardımsever, bireysel çıkarlardan uzak takım ve kurum menfaatlerini ilk planda tutan, daha verimli, kurum çıkarları doğrultusunda değişime ayak uydurabilen, yeniliğe açık ve daha yaratıcı davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda yukarıda bahsedilen çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2 (H2): ÖVD'nı yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Güçlendirme İklimi ve Yaratıcı Performans İlişkisi

Literatürde güçlendirme ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Amabile ve diğ., (1996: 1155) tarafından örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan en önemli unsur "örgüt iklimi" olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin oluşmasında oldukça önemlidir. Zira Örgütün yapısı, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü hem iş çevresinin doğasını oluşturan hem de yaratıcılığı etkileyen faktörlerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

Amabile (1997: 48) bir diğer çalışmasında, örgütsel cesaretlendirme, amirin cesaretlendirmesi, çalışma grubu desteği, yeterli kaynak tahsisi, işin zorluğu ve özgürlüğü yaratıcılığı etkileyen iklimle ilişkili faktörler olarak tanımlamıştır. Bunların yanı sıra otonomi, örgüt içinde güçlendirme yaratmakta ve yaratıcı performansı olumlu etkilemektedir (Hennessey ve Amabile, 2010: 584). Çalışanlar,

görev sorumlulukları üzerinde ne kadar kontrole sahipse, o derecede içsel olarak motive olmakta bu da yaratıcı performanslarını artırmaktadır.

Liden ve diğ. (2000: 407) psikolojik güçlendirmenin bireysel performansı olumlu etkilediğinin altını çizmiştir. Psikolojik güçlendirmesi yüksek olan çalışanlar düşük olan çalışanlara nazaran daha iyi performans göstermektedir.

Thomas ve Velthouse (1990: 666) psikolojik güçlendirmenin yönetsel etkinliği artırdığını öne sürmüşlerdir. Çünkü psikolojik güçlendirme, konsantrasyonu, inisiyatif kullanmayı, esnek olmayı, bağlılığı, ilgilenimi ve yaratıcılığı artırmakta bu da yönetsel etkinliği olumlu etkilemektedir.

Lee ve Tan (2012: 984) yaratıcı performansı etkileyen faktörleri meta analizi kullanarak incelemiş ve psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğunun altını çizmiştir.

Schepers ve van den Berg (2007: 407) bürokrasiden uzak esnek örgüt kültürünün, çalışan katılımının ve bilgi paylaşımının iş yerinde yaratıcılığı etkilediğini saptamıştır. Ayrıca çalışmada işbirlikçi-takım algılamasının bilgi paylaşımı aracılığıyla yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Si ve Wei (2012: 299) transformasyonel liderlik, güçlendirme iklimi ve çalışanların yaratıcı performansı üzerinde olumlu etkiye sahipken, transaksiyonel liderliğin olumsuz etki yarattığını ortaya koymuştur.

Sun ve diğ. (2012: 55) güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik yürüttükleri çalışma sonucunda psikolojik güçlendirmenin doğrudan yaratıcılığı etkilediğini belirlemiştir. Buna karşılık, yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaratıcılığı etkilemektedir.

Eren ve Gündüz (2002:69) iş/örgütsel iklimin yaratıcılığın oluşumu sürdürülmesi ve geliştirilmesinde teşvik edici bir özelliğe sahip olduğunu, çalışanların; iş ikliminin destekleyici, ödüllendirici ve kaynak sağlayıcı olduğunu algılamaları durumunda yaratıcı davranışların artacağını belirtmektedir. G.Çekmecelioğlu, H., (2006:300) çalışanların eylem ve yaratıcı düşüncelerini

güçlendirebilen bir iklimde yaratıcı performansın artacağını belirtmiş ve yaptığı araştırmada örgüt ikliminin yaratıcılığı pozitif yönde arttırdığını ortaya koymuştur. Konu ile ilgili yapılan tüm araştırmalar neticesinde güçlendirme iklimi alt boyutlarının farklı çalışmalarda ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, daha yenilikçi ve verimli olmakta ve iş yerinde yeni bir şeyler deneme konusunda daha cesur davranmaktadır. Zira, güçlendirme çalışanların daha otonom, daha az kısıtlanmış ve örgüt içerisinde bir etki yaratma gücüne sahip hissetmelerini sağlamakta ve dolayısıyla çalışanlar daha yaratıcı olmaktadır (Amabile, 1988: 123). Buna ek olarak çalışanlar yeni yaklaşımlar denemeye açık olmakta ve yenilikçi çıktılara ulaşabilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Bu boyutları toplu olarak analiz edebilmek ve güçlendirme iklimi ile yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3 (H3): Güçlendirme iklimi yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.

5. GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE YARATICI PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve aracı, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Yapılan çalışma sonunda elde edilen analizden sonuçlar; demografik analizler, güçlendirme iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki, ÖVD boyutları ile yaratıcı performans arasındaki ilişki ve güçlendirme iklimi boyutları ile yaratıcı performans arasındaki ilişki üzerine yapılan analizler ayrı ayrı olarak incelenecektir. Bütün bu incelemelerden sonra sonuçların değerlendirilmesine ve önerilere yer verilecektir

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

İçinde bulunduğumuz zaman dilimi içinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için en geçerli koşulların başında personelin verimli bir şekilde çalışması bu sayede işletmenin rekabet edebilecek güce erişecek yenilikleri ve performansı gösterebilmesi gelmektedir. Bu amaç doğrultusunda üzerinde en çok durulan konular; çalışanın güçlendirilmesi, örgüt içi ortamın güçlendirmeyi destekleyici bir iklime kavuşturulması, kendini güçlenmiş olarak hisseden çalışanın çalıştığı örgüte sadık bir vatandaş olarak bağlanması ve bu davranışlar neticesinde çalıştığı kurumun verimlilik ve rekabet gücünü artırıcı yaratıcı davranışlar göstermesidir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde; güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkileri doğrudan ele alan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte güçlendirme iklimi alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında ve bu iki değişkenin yaratıcılık ve yaratıcı performans arasındaki ilişkileri araştıran araştırmalara nadir de olsa rastlanmaktadır. Güçlendirme konusunda; Conger ve Kanungo, (1988: 471), Thomas ve Velthouse (1990: 669), Spreitzer (1995:1445), güçlendirme iklimi konusunda; Lewin, Lippit ve White (1939), Seibert ve diğ. (2004), Randolph (1995:19), Wei, F.(2012), Blanchard ve

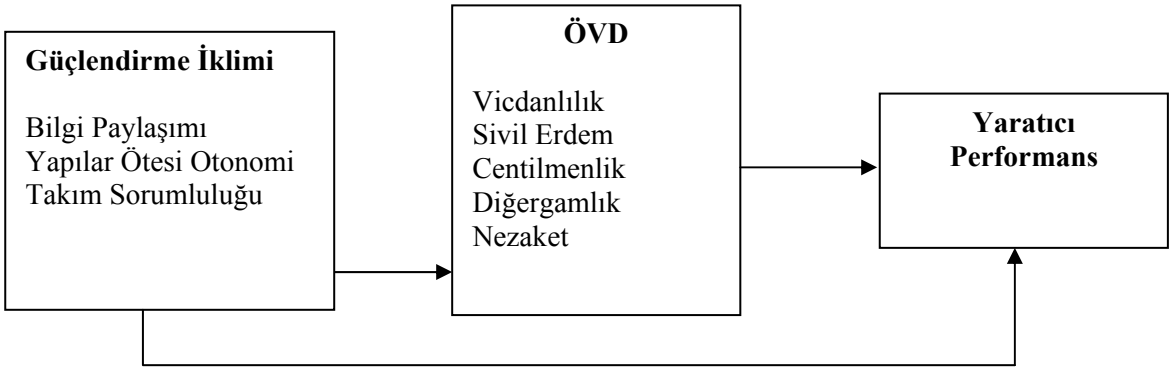
diğ. (1995). Örgütsel vatandaşlık konusunda; Van Dyne ve diğ., (1994: 771), Podsakoff ve diğ., (2000: 526), Organ ve Ryan, (1995: 779).Yaratıcılık ve yaratıcı performans konularında; Amabile (1997: 40), Woodman ve diğ. (1993: 301), Amabile ve diğ. (1996: 1156) ve Oldham ve Cummings,(1996:29) temel çalışmaları yapmışlardır. Bu bağlamda icra edilmiş olan bu çalışma orijinal olup literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

- Çok boyutlu bir değişken olan Güçlendirme iklimi boyutları ile ÖVD boyutları arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığını belirlemek,
- Yine çok boyutlu bir değişken olan ÖVD boyutları ile yaratıcı performans arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığını tespit etmek,
- Güçlendirme iklimi boyutları ile yaratıcı performans arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olan araştırmanın modeli Şekil 3' de görüldüğü gibidir:



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırma modeli, güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans olmak üzere üç değişken grubunu kapsamaktadır.

Araştırma modelinde görüldüğü üzere güçlendirme iklimi, ÖVD'nı etkilemektedir. Bunun devamında ÖVD'nın da yaratıcı performans üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır yani güçlendirme iklimi yaratıcı performansı ÖVD aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Ayrıca güçlendirme iklimi ÖVD'nı doğrudan etkilemektedir.

Şekil 3'de de görüleceği üzere araştırmada iki değişken; güçlendirme iklimi ve ÖVD birden fazla alt boyut içermektedir. Güçlendirme iklimi, bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu olmak üzere üç alt boyuttan, örgütsel vatandaşlık da vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik, diğergamlık ve nezaket olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin tümü 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma modelinde yer alan değişkenler aşağıdaki gibidir:

Güçlendirme İklimi

Güçlendirme iklimi, güçlendirmenin bir boyutu olarak çalışma ortamı üzerine odaklanmaktadır. Scott ve diğ. (2004) tarafından işletmelerin, çalışanları güçlendirmeye yönelik olarak yapılar, politikalar ve uygulamalar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Blanchard ve diğ. (1995) güçlendirme iklimi yaratmaya yönelik olarak bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu olmak üzere üç araç tanımlamış ve güçlendirme iklimini ölçmek için güçlendirme barometresi geliştirmişlerdir. Bu çalışmada güçlendirme iklimi Blanchard ve diğ. (1995) tarafından geliştirilen Güçlendirme Barometresi (The Empowerment Barometer) ölçeği kullanılarak toplamda 30 değişkenle ölçülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Padsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik, diğergamlık, nezaket olmak üzere beş alt boyutta 24 değişkenle ölçülmüştür.

Yaratıcı Performans

Yaratıcı performansın ölçülmesinde Rice (2006) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Yaratıcı performans çalışan performansına ilişkin 9 değişkenle ölçülmüştür.

5.2.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesinde geliştirilen temel araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_1: Güçlendirme iklimi ÖVD'nı olumlu yönde etkilemektedir.

H_2: ÖVD yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H_3: Güçlendirme iklimi yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.

5.2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtı dolayısıyla Türkiye'de birçok ilde ve ilçede faaliyet gösteren tek bir işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın temel kısıtlarını zaman ve maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma Türkiye çapında eğitim sektöründe uzun bir süreden beri faaliyet gösteren ve birçok il ve ilçede faaliyet gösteren köklü bir işletmede yürütülmüştür. Araştırmanın bu temel kısıtına rağmen gerek literatüre gerekse de uygulamacılara bir takım katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

5.2.3. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Araştırma, güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri tespit etmeyi amaçlayan tanımlayıcı bir araştırmadır.

Literatürde güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte bu çalışmaların genel olarak güçlendirmenin psikolojik güçlendirme boyutunu ele aldığı göze çarpmaktadır. Örgüt içerisinde personel güçlendirmeden bahsedebilmek için öncelikle bir güçlendirme ikliminin yaratılması gerekmektedir. Ancak bu kolay bir süreç değildir. Psikolojik güçlendirme, güçlendirme ikliminin devamında personelin kendini ne derece güçlendirilmiş algıladığıyla ilgilenmektedir. Literatürde tüm alt boyutları ile güçlendirme iklimi ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmamakla beraber iki değişkenin alt boyutlarının ayrı ayrı ilişkilendirildiği araştırmalara nadirde olsa rastlanmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın güçlendirme iklimi ve ÖVD arasındaki ilişkiyi tüm alt boyutları ile inceleyerek literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları noktasında en önemli itici güç yaratıcı olmalarıdır. Zira yaratıcılık yenikçiliği de beraberinde getirmektedir. Literatürde yaratıcı davranış potansiyelinin tezahürü olan yaratıcı performansa yönelik çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Yaratıcı performansı etkileyen bireysel ve örgütsel pek çok faktör araştırılmıştır. Ancak güçlendirme iklimi ve ÖVD'nın yaratıcı performansı etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa hangi boyutlar temelinde bir etkileşim olduğu araştırılmamıştır. Buradan hareketle bu araştırmada güçlendirme iklimi ve ÖVD'nın yaratıcı performansı doğrudan etkileyip etkilemediği ve aynı şekilde güçlendirme ikliminin ÖVD aracılığıyla yaratıcı performansı dolaylı olarak etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın iki önemli örgütsel faktörün etkisini inceleyerek yaratıcı performansa ilişkin literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Araştırma bulgularının örgütsel davranış ve yönetim alanında yürütülecek çalışmalar için yararlı olacağı düşünülmektedir.

Buna ek olarak araştırmanın sadece literatüre değil yönetsel açıdan karar alıcılar için de faydalı sonuçlar üreteceği değerlendirilmektedir. Yaratıcı ve dolayısıyla yenilikçi bir örgüt olmak yolunda örgüt içi güçlendirme ikliminin oluşturulmasının ve çalışanların ÖVD sergilemelerine yönelik bir kültür geliştirilmesinin ne tür etkiler yaratacağının bilinmesinin karar alma, strateji ve politikalar geliştirme açısından temel oluşturacağı düşünülmektedir.

5.2.4. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, cevaplayıcılardan bilgi elde etmek amacıyla oluşturulmuş, yapılandırılmış soru formudur. Anket formunun üç temel işlevi vardır (Malhotra, 2007: 238):

- Araştırmanın amacını sorulara dönüştürerek cevaplayıcıya sunar.
- Soruları standartlaştırarak bütün cevaplayıcılara aynı tür soruların yöneltilmesini sağlar.
- Veri analizini kolaylaştırır ve hızlandırır.

Araştırma bir işletmenin çalışanlarını kapsadığı için elektronik olarak veri toplanmıştır. Anket yürütülmeden önce ön test yapılmıştır. Literatürde ön test uygulamasında örnek kütle büyüklüğüne ilişkin farklı görüşler vardır. Ön test için örneklem sayısı konusunda bir görüş birliği olmadığı için uzun ve karmaşık anketlerin test edilmesinde kısa ve basit anketlere nazaran daha geniş bir ön anket örneklem kitlesi kullanılması uygundur (Hunt ve diğ., 1982: 270). Bu araştırmada 15 kişiye ön test uygulaması yapılarak anket test edilmiş ve anket formundaki ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performansı 5'li Likert aracılığıyla ölçen ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölüm ise demografik soruları kapsamaktadır. Demografik sorular katılımcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, hangi

bölümde çalıştığı ve görevini kapsamaktadır. Katılımcıların hangi bölümde çalıştığı ve görevi açık uçlu olarak, diğer demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sorulmuştur.

5.2.5. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri test edilmeden önce araştırmada çok değişkenli ölçekler kullanıldığı için bu ölçeklerin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Araştırmada güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Güçlendirme iklimi 30 değişken aracılığıyla, ÖVD 24 değişken aracılığıyla, yaratıcı performans ise 9 değişken aracılığıyla ölçülmüştür. Araştırmada toplam 63 değişken kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış daha sonra da ölçeklerin geçerlilikleri test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinden sonra ölçeklerin yapısal geçerlilikleri test edilmiştir. Yapısal geçerlilik ölçeğin gerçekte hangi yapıları veya karakteristikleri ölçtüğünü göstermektedir (Malhotra, 2004: 269). Araştırmada yapısal geçerliliğin test edilmesinde keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizleri yapıldıktan sonra araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla test edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS 17.0 ve AMOS 18.0 programlarından yararlanılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları olarak aşağıdaki tablolarda detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
25 yaş ve altı	14	6,2	6,2	6,2
26- 35	109	48	48	54,2
36- 45	80	35,2	35,2	89,4
46- 55	20	8,8	8,8	98,2
56 yaş ve üzeri	4	1,8	1,8	100
Toplam	227	100	100	
Kadın	122	53,7	53,7	53,7
Erkek	105	46,3	46,3	100
Toplam	227	100	100	
Evli	67	29,5	29,5	29,5
Bekar	160	70,5	70,5	100
Toplam	227	100	100	
İlkokul	1	0,4	0,4	0,4
Ortaokul	2	0,9	0,9	1,3
Lise	8	3,5	3,5	4,8
Yüksekokul	26	11,5	11,5	16,3
Üniversite	156	68,7	68,7	85
Y.Lisans/Doktora	34	15	15	100
Toplam	227	100	100	
1 yıldan az	12	5,3	5,3	5,3
1-3 yıl	79	34,8	35	40,3
4-6 yıl	75	33	33,2	73,5
7-9 yıl	46	20,3	20,4	93,8
10 yıl ve üzeri	15	6,2	6,2	100
Toplam	227	100	100	

Tablo 1'de; araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları itibariyle dağılımları görülmektedir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğu (%89,4) 26-45 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri %54'ü kadın, %46'sı erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları itibariyle dağılımları 30'u evli iken, %70'i bekardır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları

itibariyle çoğunluğu (%69) üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılları itibariyle %35'i 1-3 yıldır, %33'ü 4-6 yıldır, %20'si de 7-9 yıldır bu işletmede görev yapmaktadır.

5.4. ARAŞTIRMADA YER ALAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Ölçme, "istatistik birimlerinin ilgilenilen özelliğe sahip olma derecesinin, belirli kurallara uyarak, sembolle ve özellikle sayı ile eşleştirilmesidir" (Ercan ve Kan, 2004: 211). İstatistik birimlerinin somut özelliklerine belirli kurallar doğrultusunda sayılar ve semboller atanması oldukça nettir. Ancak olayların veya bireylerin soyut özelliklerine sayılar ve semboller atanması söz konusu olduğu zaman bu netliğin elde edilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle sosyal bilimlerde, fen ve sağlık bilimlerine göre ölçme yapmak daha güçtür. Sosyal bilimlerde insan davranışına ve algısına ilişkin kavramları tek bir soru ile ölçmek mümkün değildir. Dolayısıyla birden fazla ifade içeren çok değişkenli ölçekler kullanılmaktadır.

Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi güvenirliktir. Güvenirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Güvenilirlik, toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan arındığını göstermektedir (Kurtuluş, 2004: 303). Çok değişkenli ölçeklerin güvenilirliğini değerlemede üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; test yeniden test yöntemi, alternatif form yöntemi ve içsel tutarlılık yöntemidir.

Test yeniden test yönteminde, ölçek aynı örnek kütle üzerinde kısa zaman aralıklarıyla genellikle 2-4 hafta uygulanır ve her iki uygulama sonucu karşılaştırılarak tutarlı olup olmadığına bakılır. Ölçme sonuçları birbirine yakın çıkarsa ölçmenin güvenilir olduğuna değilse, tesadüfi hatanın büyük olduğuna karar verilir. İki ölçme arasındaki farka bakılırken korelasyon analizi kullanılır. Korelasyon analizinin katsayısı yüksekse iki ölçme sonucunun birbirine yakın olduğuna karar verilir. Bu yöntemin birkaç sakıncası vardır. Bunlardan birincisi iki test arasındaki zaman aralığıdır. İki ölçüm arasındaki zaman aralığının uzun

tutulması güvenilirliğin azalmasına neden olmaktadır. Bir diğer sakınca, ikinci yapılan ölçümde cevaplayıcının birinci ölçümden etkilenmesinin söz konusu olabilmesidir. Bunlara ek olarak bazen ikinci ölçmeyi yapmak mümkün olmamaktadır (Nakip, 2003: 123).

Alternatif form yönteminde aynı amaca yönelik iki form hazırlanır ve aynı gruba uygulanır. Daha sonra elde edilen ölçüm sonuçları arasındaki korelasyona bakılır. Bu yöntemde de test-yeniden test yönteminde olduğu gibi iki önemli problem ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, aynı amaca yönelik, aynı şeyi ölçen iki formun yapılandırılmasının güç olmasıdır. İkincisi ise bu yöntemin pahalı ve zaman alıcı olmasıdır (Malhotra, 2004: 268).

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin değerlendirmesinde üçüncü yöntem içsel tutarlılık yöntemidir. Bu yöntem iki ayrı uygulamayı kapsamaktadır. Bunlardan birincisi ölçeği ikiye bölme yöntemidir. Bu yöntemde ölçek ikiye bölünür ve iki kısma alınan cevaplar karşılaştırılarak aralarında korelasyon olup olmadığı test edilir. Burada ölçeğin nereden bölündüğü önem taşımaktadır. Zira sonuçlar ölçeğin bölünmesine göre farklılık göstermektedir (Nakip, 2003: 123). İçsel tutarlılık yönteminin bir diğer uygulaması "Cronbach's alfa Katsayısı"dır. Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde, ölçek birden çok ve farklı yöntemler kullanılarak ikiye bölünür ve bu bölünmelerin tüm olası katsayılarının ortalaması alfa katsayısını verir. Alfa katsayısı 0 ve 1 arasında değişen rakamlar alır ve Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliği artar. Sosyal bilimlerde kullanılan bir ölçeğin güvenirliğinden bahsedebilmek için Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 1998: 118).

Bu araştırmada, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında her bir ölçek ve boyut için ayrı ayrı yürütülen güvenilirlik analizi detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 2, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin özet olarak sunumunu içermektedir. Bir ölçeğin güvenilir olarak tanımlanması için

Cronbach's alfa katsayısı değerinin 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir. Tablo 2'de görüleceği üzere araştırmada kullanılan Güçlendirme iklimi ve ÖVD ölçeklerinin ölçeklerin içsel tutarlılık oranları 0,70' in üzerindedir ve ölçeklerden herhangi bir değişken silinmemiştir. Yaratıcı performans ölçeğinden ise beş değişken silinerek ölçeğin güvenirlik düzeyi 0,846'ya yükseltilmiştir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının Özet Sunumu

	Değişken Sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı	Ölçekten Silinen Değişkenler
Güçlendirme İklimi	30	0,929	-
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	24	0,729	-
Yaratıcı Performans	4	0,846	YP1, YP7, YP8, YP9, YP4

5.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Çok değişkenli bir ölçeğin doğruluğunun değerlendirilmesinde dikkate alınan ikinci önemli kriter ölçeğin geçerliliğidir. Zira bir ölçeğin güvenilir olması ölçeğin geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Güvenilir bir ölçek geçerli olabilir ya da olmayabilir. Geçerlik, ölçmenin doğruluk derecesidir ve ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtır. Bu bağlamda geçerliliğe etki eden en önemli unsur sistematik hatadır. Zira ölçek sistematik hatadan arındığı ölçüde geçerli olacaktır. Sistematik hata, verilerin tanımlanmasında, gözlenmesinde, toplanmasında ve tabule edilmesinde ortaya çıkan hatalardır (Kurtuluş, 2004: 184). Dört tür geçerlik vardır (Nakip, 2003: 124):

İçerik geçerliliği sübjektif bir yöntem olup, ölçeğin içeriğinin ölçülmek istenen durumu ne derece temsil ettiğinin sistematik olarak değerlendirmesini içermektedir. Bunun sağlanabilmesi için uzman kişiler, ölçeğin temsil gücüne ilişkin olarak kişisel yargılarını belirtirler ve bu yargılar esas alınarak ölçeğin içerik geçerliliği hakkında bir sonuca varılır (Nakip, 2003: 124). Ancak içerik geçerliliği

sübjektif olması dolayısıyla ölçeğin geçerliliğini tespit etmede tek başına yeterli değildir.

Tahmini geçerlik, bir ölçmenin gelecek zamanda başka bir konu hakkında yapılan tahmini içermesidir. Burada iki ölçme söz konusudur. İki ölçme arasındaki korelasyon katsayısı yüksek ise birinci ölçmenin tahmini geçerliliğinin yüksek olduğundan bahsedilebilir (Nakip, 2003: 124).

Eşzamanlı geçerlilik, aynı konu ile ilgili farklı ölçeklerin birlikte veya aynı araştırma kapsamında kullanılmasıdır. Yine korelasyon analizi ile iki sonuç arasında güçlü bir ilişki elde edilirse eşzamanlı geçerliğin olduğu söylenebilir. Bu yöntem genelde yeni bir ölçeğin geçerliğini test etmede kullanılmaktadır. Geçerli sayılabilmesi için iki ölçeğin uygulama şartlarının aynı olması gerekmektedir (Nakip, 2003: 124).

Yapısal geçerlilik, teorik bir yaklaşımdır ve ölçeğin özelliklere uygun bir teorik yapı gösterip göstermediği ile ilgilenmektedir. Yapısal geçerlik, ölçeğin hangi karakteristiği ölçtüğünü belirler (Nakip, 2003: 124). Başka bir deyişle yapısal geçerlilikte, bir değişkeni ölçmek üzere geliştirilen soruların, o değişkeni ölçüp ölçmediğinin ya da o değişkenle ne derece ilişkili olduklarının kuramsal analizi yapılmaktadır. Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntem keşfedici faktör analizidir (Hair ve diğ., 1998: 119).

Keşfedici faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür. Keşfedici faktör analizinde amaç, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır (Kurtuluş, 2004: 397- 398).

Bu araştırmada, ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizi kullanıldığında analizin örneklem açısından uygun istatistiksel teknik olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Dolayısıyla öncelikli olarak KMO Örnekleme Uygunluğu Ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)' ne bakılmalı daha sonra da Bartlett's Küresellik Test (Bartlett's Test of Sphericity)'inin anlamlı olup olmadığı

değerlendirilmelidir. Keşfedici faktör analizinin uygun istatistiksel teknik olarak kabul edilebilmesi için KMO ölçüsünün 0,50 ve üzerinde bir değerde olması ve Bartlett's küresellik testinin sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir (Hair ve diğ., 1998: 99).

Keşfedici faktör analizinin uygunluğu test edildikten sonra öncelikli olarak yapılması gereken analize katılan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini tespit etmektir. Zira değişkenler arasında yüksek korelasyon olması beklenmektedir. Eğer korelasyon düşükse analiz sonuçları güvenilir olmaktan uzaklaşmaktadır. İkinci aşama faktör modelinin kurulmasıdır. Asal bileşenler yöntemi ve ortak faktör analizi olmak üzere iki teknik söz konusudur. Sosyal bilimlerde yürütülen çalışmalarda en fazla kullanılan teknik asal bileşenler tekniğidir. Asal bileşenler tekniği değişkenleri sınıflandırırken her faktörde yer alan değişken arası korelasyonun en yüksek olmasına buna karşın faktörler arasındaki korelasyonun en alt düzeyde olmasını göz önünde bulundurur. Teknik seçildikten sonra eşkökenlilik (communality) değerine bakılır. Eşkökenlilik bir değişkenin diğer değişkenle paylaştığı varyans miktarıdır ve her değişken için 1 olması beklenir. Özdeğer (eigenvalue) her faktör tarafından açıklanan varyansı göstermektedir ve 1'den büyük olması gerekmektedir. Bir sonraki aşama faktör sayısının belirlenmesidir. Faktör sayısını belirlemek için farklı yöntemler vardır ancak en yaygın kullanılanı özdeğere göre belirlemedir. Buna göre özdeğeri 1 veya daha büyük olan faktörler hesaba katılır, daha küçük değere sahip olanlar modele dahil edilmez. Faktör analizi sonucunda faktör yükleri matrisi elde edilmektedir. Faktör yükleri değişkenlerin her bir faktördeki ağırlıklarını göstermektedir. Birer korelasyon katsayısı olan bu değerler, değişkenlerle seçilen faktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İstatistiksel önem açısından bakıldığında örnek büyüklüğü 350 ve üzerinde ise faktör yüklerinin minimum 0,30 olması gerekmektedir. Ancak sosyal bilimlerde 0,50 ve üzerindeki değerler faktör yüklerinin hem uygulama hem de istatistiki açıdan önemli olarak tanımlanmasında yeterli bulunmaktadır (Hair ve diğ., 1998: 111). Bir değişkenin hangi faktörle güçlü bir korelasyon ilişkisi varsa, değişken o faktörün üyesi demektir. Her bir değişkenin hangi faktörle korelasyon ilişkinin ne derece olduğunu tespit etmek için rotasyon yapılır. Uygulamada dikey ve yatay olmak üzere iki rotasyon tekniği vardır. Dikey

yöntemlerde değişkenler arası korelasyon beklenmez ancak yatay yöntemlerde korelasyon ilişkisi beklenir. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda en fazla kullanılan rotasyon tekniği varimaxtır. Son aşama faktörlerin adlandırılmasıdır. Burada genel olarak faktörü oluşturan değişken ifadelerine dayanarak faktörler isimlendirilmektedir (Nakip, 2003: 408-415).

5.5.1. GÜÇLENDİRME İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Geçerlik analizine yönelik keşfedici faktör analizi yürütülmeden önce faktör analizinin doğru istatistiksel teknik olup olmadığını test etmek amacıyla KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett's küresellik testi yapılmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere güçlendirme iklimini ölçen ölçeğin KMO değeri (0, 821) olması gereken minimum KMO değerinden (0,50) oldukça yüksektir. Yine, bir korelasyon matrisinde tüm korelasyonların genel olarak anlamlılığını ölçen Bartlett' s küresellik test sonucu anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda faktör analizi uygun bir istatistiksel tekniktir.

Tablo 3: Güçlendirme İklim Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü	0,821
Bartlett's Test	4924,754
	435
Anlamlılık	,000

Tablo 4: Güçlendirme İklimini Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi

Güçlendirme Iklimi	Bileşenler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Bilgi Paylaşımı :								
BP1: Kurumumun performansını anlamak için ihtiyacım olan gerekli bilgiyi alıyorum.			,663					
BP2: Kurumumun performansını anlayabilmeleri için diğer çalışanlarla gerekli bilgileri paylaşırım.			,810					
BP3: Kurum içerisinde kurumun performansına ilişkin özel ve hassas bilgiler paylaşılarak çalışanlar arasında güven oluşturulur.			,824					
BP4: Kurumun performansına ilişkin bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, bu bilgiye kolaylıkla ulaşabilirim.			,653					
BP5: Kurum içinde hata yapıldığı zaman yapanı suçlamak yönünde değil, hatayı çözmek üzerine yoğunlaşırız.					,742			
BP6: Kurum içinde hata yapıldığı zaman bu hatadan bir şeyler öğrenmeye çalışırız.					,880			
BP7: Kurum çalışanları kurum performansı ile ilgili bilgileri zamanında ve güncel olarak alırlar		,718						
BP8: Kurum içinde kurumun performansına ilişkin bilgi paylaşılır ki çalışanlar bu performansı geliştirmek için sorumluluk alabilsin.		,655						
BP9: Kurum içerisinde bilgiler çalışanlarla, bilindik hiyerarşik yapı algılamasını önleyecek şekilde paylaşılır.		,792						
BP10: Kurum içinde doğru karar verebilmek için doğru kişilerin bilgi sahibi olmasına çalışılır.								
Yapılarötesi Otonomi:								
YO1: Kurum içinde tüm kademelerde aynı vizyon paylaşılmaktadır.				,733				
YOO2: Kurumun vizyonuna uymak için çaba gösteriyoruz.				,819				
YOO3: Kurum içerisinde vizyona uygun belirli hedeflerin tespit edilmesinde herkes birlikte çalışmaktadır.				,637				
YOO4: Kurum içinde davranışlarınıza yön veren bir değerler sistemimiz vardır.								
YOO5: Çalışanların bilgi ve motivasyonunu artırmak için yeni politika ve uygulamalar geliştiririz.				,501				

YOO6: Kurum içerisinde çalışanların performansı geliştirmek üzere insiyatif almasını sağlamak için yapılar ve yönergeler geliştirilmiştir.		,517					,659	
YOO7: Kurum içerisinde performansın sürekli iyileştirilmesine yönelik olarak yüksek standartlar konulmaktadır.							,848	
YOO8: Kurum içerisinde çalışanların sorumlu bir şekilde hareket etmesi için yapılar ve yönergeler geliştirilmiştir.						,585		
YOO9: Kurum içerisinde herkesin kendi davranışından sorumlu olduğu bir ortam vardır.						,579		
YÖO10: Kurum kademeleri arasında karşılıklı yakın ilişki ve iletişim yönünden bir ortaklık (partnerlik) ilişkisi yaratılmaya çalışılmaktadır.								
Takım Sorumluluğu:								
TS1: Sorumluluk ve mesuliyet kurum içerisindeki takımların temelini oluşturmaktadır.								,707
TS2: Kurum içerisinde tepe yönetim yerine bir çok karar takımlar tarafından alınmaktadır.								
TS3: Kurum içerisinde çalışanların çeşitliliği önemli bir değer olarak düşünülmektedir.	,542							
TS4: Takımların daha verimli çalışabilmesi için bireysel ve takıma yönelik eğitimler verilmektedir.	,693							
TS5: Kurum içerisinde verimli ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması desteklenmektedir.	,520	,583						
TS6: Takımlar zorunda oldukları için değil istekli oldukları için kurum performansını geliştirmeye çalışır.	,749							
TS7: Takımlar kurumun faaliyetlerindeki kaliteyi ve verimliliği artırmaya yönelik bir sorumluluk duygusuna sahiptir.	,815							
TS8: Hizmetlerin yürütülmesi önceliklidir ve takımlar hizmetlerin yürütülmesinde esnek davranabilmektedir.	,700							
TS9: Takımlar zorlukların üzerinden gelmek için hazırlıklıdır.	,786							
TS10: Kurum içerisinde liderlik davranışlarına yönelik örnekler vardır.						,690		

Tablo 4'de güçlendirme iklimini ölçen değişkenlerin varimax rotasyonu sonucunda aldıkları faktör yüklerini görülmektedir. Keşfedici faktör analizi sonucunda sekiz faktör elde edilmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve Tablo 5'de görüleceği üzere faktörün toplam açıklanan varyansı %74,4'tür. Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre BP5, BP6, BP10,

YÖO4, YÖO6, YÖO7, YÖO10, TS1, TS2 ve TS5 değişkenleri ölçekten silinmiştir. Bir faktör en az üç değişkenden oluşmalıdır. Buna göre iki değişkenden oluşan Faktör 5 (BP5 ve BP6) ve Faktör 6 (YÖO 5 ve YÖO 6) ile tek değişken oluşan Faktör 8 (TS1) silinmiştir. BP10, YÖO 4 ve YÖO 10 faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan, TS5'in ise iki ayrı faktörde birden yer almasından dolayı ölçekten silinmesine karar verilmiştir.

Tablo 5: Güçlendirme İklimi İçin Toplam Açıklanan Varyans

	Başlangıç Özdeğeri			**Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı**		
Bileşenler	**Toplam**	**Varyansın Yüzdesi**	**Birikimli Yüzde**	**Toplam**	**Varyansın Yüzdesi**	**Birikimli Yüzde**
1	10,268	34,228	34,228	10,268	14,651	14,651
2	2,956	9,854	44,082	2,956	12,953	27,604
3	2,249	7,497	51,579	2,249	9,788	37,392
4	1,724	5,747	57,326	1,724	9,201	46,593
5	1,656	5,519	62,844	1,656	7,75	54,343
6	1,297	4,324	67,168	1,297	7,664	62,007
7	1,098	3,662	70,83	1,098	7,522	69,528
8	1,093	3,644	74,474	1,093	4,946	74,474

Keşfedici faktör analizi sonucunda dokuz değişkenin silinmesiyle beş faktör elde edilmiştir. Bu faktörler aldıkları faktör yükleri doğrultusunda içerikleri ile ilişkilendirilerek yeniden adlandırılmıştır. Buna göre; Bilgi Paylaşımı; bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşma, Yapılar ötesi otonomi; otonomi çerçevesi ve otonomi içeriği olarak adlandırılmıştır.

Faktör 1: Takım sorumluluğu

Faktör 2: Bilgi paylaşımı

Faktör 3: Bilgiye ulaşma

Faktör 4: Otonomi çerçevesi

Faktör 5: Otonomi içeriği

Tablo 6'da dokuz değişken ölçekten silindikten sonra güçlendirme iklimi ölçeği için toplam açıklanan varyans görülmektedir. Buna göre değişkenlerin ölçekten silinmesinden ve beş faktörlü çözüme ulaşılmasından sonra açıklanan varyans %69,4 olmuştur.

Tablo 6: Güçlendirme İklimi İçin Toplam Açıklanan Varyans

	Başlangıç Özdeğeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	7,51	35,76	35,76	7,51	19,249	19,249
2	2,576	12,268	48,028	2,576	13,4	32,649
3	1,728	8,227	56,255	1,728	12,612	45,261
4	1,557	7,415	63,67	1,557	12,43	57,691
5	1,21	5,763	69,433	1,21	11,742	69,433

5.5.2. ÖVD ÖLÇEĞİ

Tablo 7' da görüleceği üzere ÖVD'nı ölçen ölçeğin KMO değeri (0, 727) olması gereken minimum KMO değerinden (0,50) oldukça yüksektir. Yine, bir korelasyon matrisinde tüm korelasyonların genel olarak anlamlılığını ölçen Bartlett' s küresellik test sonucu anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda faktör analizi uygun bir istatistiksel tekniktir.

Tablo 7: ÖVD Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,727
Bartlett's Test	**Ortalama Ki-Kare**	2468,315
	Serbestlik Derecesi	276
	Anlamlılık	,000

Tablo 8' de ÖVD'nı ölçen değişkenlerin varimax rotasyonu sonucunda aldıkları faktör yüklerini görülmektedir.

Tablo 8: ÖVD'nı Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi

	Bileşenler						
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1	2	3	4	5	6	7
Diğergamlık:						,622	
ÖVD1: İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.							
ÖVD2: İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.						,845	
ÖVD3: Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.							,641
ÖVD4: İş ile ilgili problemleri olan diğer çalışanlara yardım ederim.							,722
ÖVD5: Her zaman çevremdeki diğer çalışanlara yardım eli uzatırım.							,602
Nezaket:							
ÖVD6: Diğer çalışanlarla aramda problemler oluşmasını önlemeye çalışırım.			,713				
ÖVD7: Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediğine dikkat ederim.			,690				
ÖVD8: Başkalarının haklarına tecavüz etmem.				,912			
ÖVD9: Diğer çalışanlar için problem yaratmamaya çalışırım.				,809			
ÖVD10: Hareketlerimin çalışma arkadaşlarımın üzerindeki etkisine dikkat ederim.				,784			
Centilmenlik:							
ÖVD11: Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.		,704					
ÖVD12: Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.		,765					
ÖVD13: Pireyi deve yaparım.		,825					

ÖVD14: Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.		,677					
ÖVD15: Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.		,612					
Vicdanlılık:							
ÖVD16: İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	,630						
ÖVD17: Ekstra molalar almam.	,770						
ÖVD18: Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile kurum kurallarına uyarım.	,780						
ÖVD19: Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.							
ÖVD20: Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	,651						
Sivil Erdem:							
ÖVD21: Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					,716		
ÖVD22: Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.					,778		
ÖVD23: Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					,569		
ÖVD24: Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.							

Keşfedici faktör analizi sonucunda yedi faktör elde edilmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin faktör yükleri oldukça yüksektir ve Tablo 8' de görüleceği üzere faktörün toplam açıklanan varyansı %68,4'tür. Keşfedici faktör analizi sonucuna göre ÖVD6, ÖVD7, ÖVD19 ve ÖVD24 ölçekten silinmiştir. Bir faktör en az üç değişkenden oluşmalıdır. Buna göre iki değişkenden oluşan Faktör 3 (ÖVD6 ve ÖVD7) ve Faktör 6 (ÖVD1 ve ÖVD2) silinmiştir. Bunlara ek olarak ÖVD19 ve ÖVD24'ün faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan ölçekten silinmesine karar verilmiştir.

Tablo 9: ÖVD İçin Toplam Açıklanan Varyans

	Başlangıç Özdeğeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	5,544	23,1	23,1	5,544	12,836	12,836
2	3,057	12,737	35,837	3,057	11,97	24,806
3	2,257	9,404	45,241	2,257	9,832	34,637
4	1,89	7,873	53,114	1,89	9,549	44,187
5	1,445	6,019	59,133	1,445	8,622	52,808
6	1,182	4,927	64,06	1,182	8,231	61,039
7	1,044	4,352	68,412	1,044	7,373	68,412

Keşfedici faktör analizi sonucunda altı değişkenin silinmesiyle beş faktör elde edilmiştir. Bu faktörler aldıkları faktör yükleri doğrultusunda adlandırılmıştır:

Faktör 1: Vicdanlılık

Faktör 2: Centilmenlik

Faktör 3: Nezaket

Faktör 4: Sivil erdem

Faktör 5: Diğergamlık

Tablo 10'da altı değişken ölçekten silindikten sonra ÖVD ölçeği için toplam açıklanan varyans görülmektedir. Buna göre değişkenlerin ölçekten silinmesinden ve beş faktörlü çözüme ulaşılmasından sonra açıklanan varyans %61 olmuştur.

Tablo 10: ÖVD İçin Toplam Açıklanan Varyans

	Başlangıç Özdeğeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	4,096	22,755	22,755	4,096	12,945	12,945
2	2,838	15,766	38,521	2,838	12,716	25,661
3	2,151	11,952	50,474	2,151	12,507	38,168
4	1,5	8,331	58,805	1,5	11,448	49,615
5	1,194	6,635	65,44	1,194	11,436	61,051

5.5.3. YARATICI PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Tablo 11' de görüleceği üzere yaratıcı performansı ölçen ölçeğin KMO değeri (0, 682) olması gereken minimum KMO değerinden (0,50) oldukça yüksektir. Yine, bir korelasyon matrisinde tüm korelasyonların genel olarak anlamlılığını ölçen Bartlett' s küresellik test sonucu anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda faktör analizi uygun bir istatistiksel tekniktir.

Tablo 11: Yaratıcı Performans Ölçeği İçin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,682
Bartlett's Test	**Ortalama Ki-Kare**	609,861
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Tablo 12' de yaratıcı performansı ölçen değişkenlerin varimax rotasyonu sonucunda aldıkları faktör yüklerini görülmektedir.

Tablo 12: Yaratıcı Performansı Ölçmeye Yönelik Değişkenler İçin Uygulanan Faktör Analizi

Yaratıcı Performans	Bileşen
	1
YP2: İşimi icra ederken yeni yaklaşımları deniyorum.	,837
YP3: İşimle ilgili konularda çalışma arkadaşlarımın yeni fikirlerini de göz önünde tutarım.	,845
YP5: İşimi yaparken olabildiğince yaratıcı olmaya çalışıyorum.	,814
YP6: İşimde daha verimli olabilmek için bana yardımcı olabilecek yeni beceriler öğrenmeye çalışırım.	,820

Keşfedici faktör analizi sonucunda tek bir faktör elde edilmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin faktör yükleri oldukça yüksektir ve Tablo 13' de görüleceği üzere faktörün toplam açıklanan varyansı %68,7' dir.

Tablo 13: Yaratıcı Performans İçin Toplam Açıklanan Varyans

	Başlangıç Özdeğeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	2,75	68,748	68,748	2,75	68,748	68,748
2	0,79	19,746	88,494			
3	0,266	6,648	95,142			
4	0,194	4,858	100			

5.5.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK ANALİZLERİNİN ÖZET SUNUMU

Tablo 14' de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yürütülen geçerlilik analizi sonuçlarının özet halde sunumu görülmektedir. Araştırma kapsamında, kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri keşfedici faktör analizi kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 14: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Yürütülen Geçerlilik Analizi Sonuçlarının Özet Sunumu

	Değişken Sayısı	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Ölçekten Silinen Değişkenler
Güçlendirme İklimi	21	66,433	BP5, BP6,BP10, YÖO4, YÖO6, YÖO7,YÖO10 TS1, TS2,TS5
ÖVD	18	61,050	ÖVD1, ÖVD2 ÖVD6, ÖVD7 ÖVD19, ÖVD24
Yaratıcı Performans	6	68,748	-

Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen değişkenlerden; Bilgi Paylaşımı; bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşma, Yapılar Ötesi Otonomi ; otonomi çerçevesi ve otonomi içeriği olarak adlandırılmıştır. Bu bağlamda ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini (herbir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin en düşük 0,564→ kabul edilebilir bir değer- eşik değeri olan 0,50`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de yine eşiğe yakın, ve kabul edilebilir bir değer- eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15: Güvenirlik Analiz Sonucu

DEĞİŞKENLER	CR	AVE
Takım sorumluluğu	0.564	0.565
Bilgi Paylaşımı	0.942	0.849
Bilgiye Ulaşma	0.864	0.622
Otonomi Çerçevesi	0.905	0.709
Otonomi İçeriği	0.571	0.522
Vicdanlılık	0.568	0.579
Centilmenlik	0.875	0.588
Nezaket	0.986	0.961
Sivil Erdem	0.807	0.573
Diğergamlık	0.918	0.790
Yaratıcı Performans	0.969	0.887

5.6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ VE ARAŞTIRMA MODELİ TEMELİNDE GELİŞTİRİLEN MODELLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM güçlü bir istatistiksel analizdir. Zira aynı anda birden fazla ve karşılıklı ilişkiyi test edebilmektedir. Yani bu analiz ayrı ancak karşılıklı bağımlı çoklu regresyon eşitliklerini aynı anda test edilebilmektedir. Bu bağlamda tüm araştırma modeli ve ilişkiler aynı anda test edilmektedir. Her bir ilişkinin aynı anda test edilmesi, karşılıklı etkileşimin de dikkate alınması dolayısıyla, daha doğru ve güvenilir sonuçlar üretmektedir (Hair ve diğ., 1998: 584).

5.6.1. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN AŞAMALARI

Yapısal eşitlik modeli, ölçüm modelleri ve yapısal modellerin eş zamanlı olarak kullanılmasıyla bir değer sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizindeki faktör yapıları ve çoklu regresyon analizindeki değişkenler arasındaki nedensel ilişki tek bir analizde birleştirilmektedir. Yapısal eşitlik modeli yedi aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Hair ve diğ., 1998: 592):

- Teorik temelli bir model geliştirilmesi.
- Nedensel ilişkilerin rota (path) diyagramlarının yapılandırılması.
- Rota diyagramlarının yapısal eşitliklere dönüştürülmesi ve ölçüm modelinin belirlenmesi.
- Girdi matrisi türünün seçilmesi ve önerilen modelin tahmin edilmesi.
- Yapısal modelin tanımlanması.
- Model ve verinin uyumunun test edilmesi.
- Modelin yorumlanması ve gerekiyorsa modelde değişliklerin yapılması.

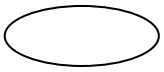
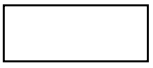
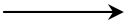
5.6.1.1. TEORİK TEMELLİ BİR MODEL GELİŞTİRİLMESİ

Yapısal eşitik modelinde teorik model oldukça önemlidir. Çünkü model sonucunda bir tahmin yapılmasına imkan vermesi dolayısıyla tahmin değişkenlerinden herhangi birinin modelde kapsanmamış olması diğer değişkenlerin öneminin tayin edilmesinde subjektif bir sonuç üretmektedir (Hair ve diğ., 1998: 593). Bu bağlamda ayrıntılı bir literatür araştırmasının yapılması ve araştırma modelinin buna bağlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak teorik altyapı doğrultusunda tüm tahmin değişkenlerinin kapsanması uygulamada zorluk yaratabilmektedir. Bu noktada gerek kavramların önemini ve etkisini gerekse de uygulamada karşılaşılabilecek problemleri göz önünde bulundurarak karar verilmelidir.

5.6.1.2. NEDENSEL İLİŞKİLERİN ROTA DİAGRAMLARININ YAPILANDIRILMASI

Rota diyagramı, model çerçevesinde geliştirilen nedensel ilişkilerin gösterildiği bir diyagramdır. Aslında burada araştırma modeli daha detaylı olarak (korelasyonları varsa kovaryansları) içererek analize uygun bir şekilde çizilmektedir.

Rota diyagramındaki temel terimler ve gösterim biçimleri aşağıdaki gibidir:

Terim	Gösterimi
Gözlemlenemeyen Değişken (Latent Variable)	
Gözlemlenen Değişken (Manifest Variable)	
Doğrudan Etki (Nedensel ilişki)	
Korelasyon	

Rota diyagramında gözlemlenemeyen değişkenler (faktörler) elips ile gösterilmekte buna karşın gözlemlenen (ölçümlenen- sorulan ifadeler) değişkenler dikdörtgen ile gösterilmektedir. Rota diyagramında iki farklı ok kullanılmaktadır. Değişkenler arasında nedensel ilişki varsa yani bir değişkenin diğer bir değişkeni etkilemesi söz konusu ise bu ilişki tek yönlü ok kullanılarak gösterilir. Bununla birlikte değişkenler arasında nedensel olmayan bir ilişki yani korelasyon söz konusu ise çift yönlü ve konkav bir ok kullanılmaktadır (Tabachnich ve Fidell, 1996: 712; Byrne, 1997: 32).

5.6.1.3. ROTA DİAGRAMLARININ YAPISAL EŞİTLİKLERE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ VE ÖLÇÜM MODELİNİN BELİRLENMESİ

Yapısal eşitlik modelinde ölçüm modelinin belirlenmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi keşfedici faktör analizinden farklıdır. Keşfedici faktör analizinde temel teşkil eden eldeki verilerden faktör yapıları elde edilmeye çalışılırken, doğrulayıcı faktör analizinde teoriden farklı bir faktör yapısı belirlenmesi amaçlanmamakta sadece faktör yükleri belirlenerek teorinin doğruluğu test edilmektedir (Hair, ve diğ., 1998: 598).

5.6.1.4. UYUM İYİLİĞİ TESTLERİ

Yapısal eşitlik modelinde model ile verinin uyumunu değerlendiren uyum iyiliği testleri yapılmaktadır. Eğer uyum iyiliği testleri sonucunda kriterlere ilişkin değerler olması gerekenden daha farklı çıkarsa yapısal eşitlik modeli yürütülememektedir.

Uyum iyiliği değerlendirilirken ilk bakılan ki-kare (χ^2) değeridir. Ki-kare değerinin büyük olması gözlemlenen ve tahmin edilen matrislerin birbirlerinden farklılaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, iki matris arasında bir farklılık olmadığının yani modelin data ile uyumunun olduğunun kabul edilebilmesi için, ki-kare değerinin düşük olması gerekir (Barrett, 2007: 816). Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne karşı çok duyarlıdır. Dolayısıyla modelin uyum iyiliği

değerlendirilirken ki-kare değerinin tek başına bir ölçü olarak alınmaması önerilmektedir (Sweeny ve diğ., 1999: 91).

Ki-kare değerinin yanı sıra uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index-GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted goodness of fit index-AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index-CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (Normed fit index-NFI) değerlerine bakılmaktadır. Bu değerlerin 1'e yakın olması veya en azından 0,90 ve üzerinde olması istenmektedir. Bu değerlere ek olarak ki-kare/ serbestlik derecesi oranı da değerlendirilmektedir. Ki-kare/ serbestlik derecesi oranının sıfıra yakın olması veya en azından beşin altında olması gerekmektedir (Yoo ve diğ., 2000: 202).

Bir diğer değer modelin anakütleye uyumunu gösteren RMSEA değeridir. Bu değerin de 0,05 ve 0,08 arasında olması gerekmektedir. Bu değerin 0,05 ile 0,08 arasında olması uyum iyiliği olarak değerlendirilirken 0,10'dan yüksek olması kabul edilemez. 0,05'ten daha düşük olması ise yakın uyum olarak değerlendirilir (Schermelleh-Engel ve diğ., 2003: 36).

5.6.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZLERİ

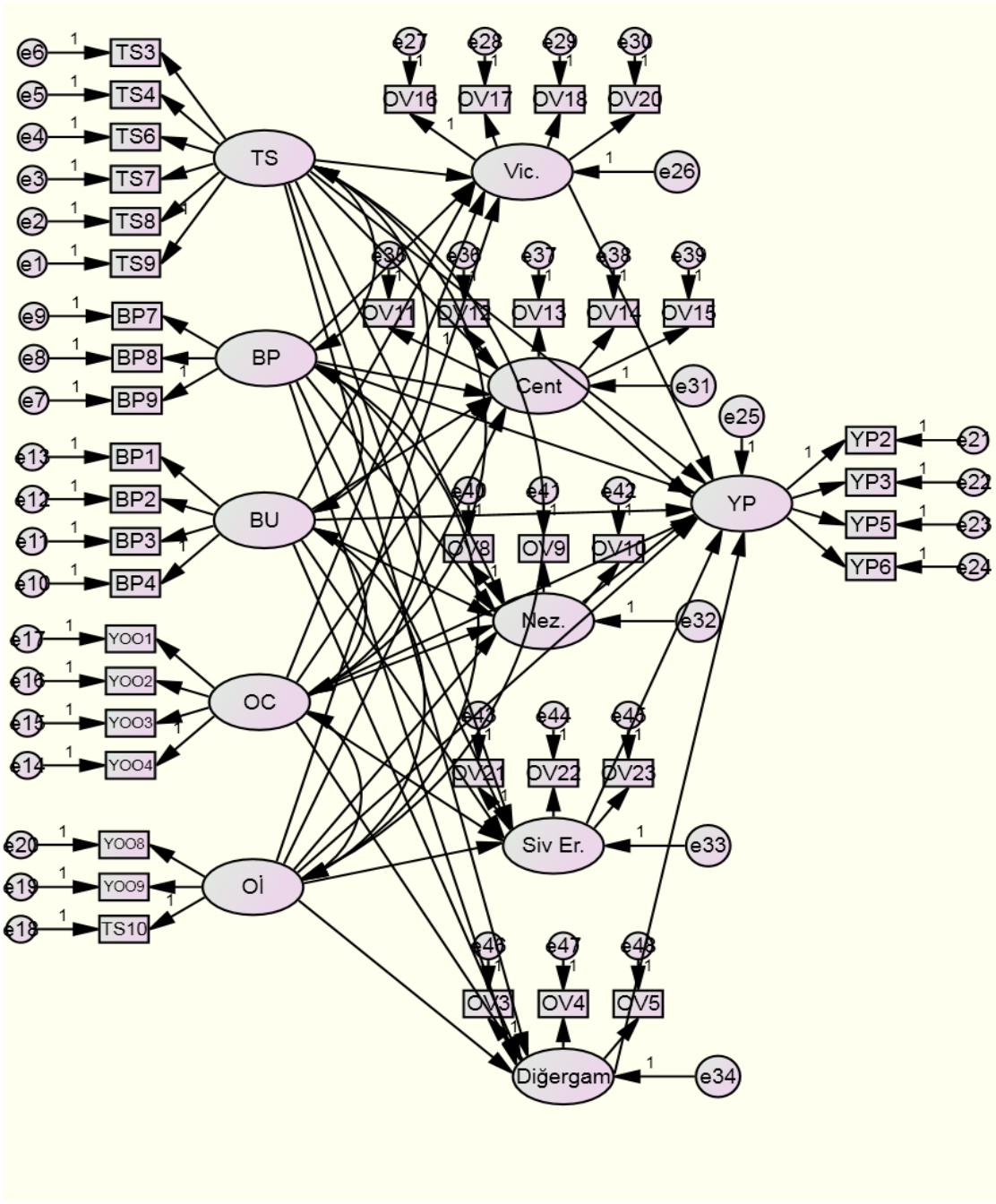
Güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik oluşturulan modelde toplam 11 gizli değişken (faktör) bulunmaktadır. Bunlardan beş tanesi güçlendirme iklimi boyutlarını, beş tanesi ÖVD boyutlarını ve bir tanesi de yaratıcı performansı temsil etmektedir. Modelde yer alan tüm değişkenler Tablo 16' de görülmektedir.

Tablo 16: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Sayıları

Modelde Yer Alan Değişken Sayısı	101
Gözlenen Değişken Sayısı	42
Gözlenemeyen Değişken Sayısı	59
Egzojen Değişken Sayısı	53
Endojen Değişken Sayısı	48

Tablo 16'da görüleceği gibi, araştırma modelindeki toplam değişken sayısı 101' dir. Bu değişkenlerden 42 tanesi gözlenen değişkenlerdir. Gözlenemeyen değişkenler ise gizli değişkenlerle (takım sorumluluğu, bilgi paylaşımı, bilgiye ulaşma, otonomi

çerçevesi, otonomi içeriği, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem, diğergamlık ve yaratıcı performans) her bir gizli değişkeni ölçmede kullanılan değişkenlere ilişkin hata terimlerinin (e ve Z) toplamını ifade etmektedir ve bu araştırma modeli için model için 59 tanedir. Ayrıca modelde 53 adet egzojen değişken ve 48 adet endojen değişken bulunmaktadır. Egzojen değişkenler, hata terimlerini ve bağımsız değişkenleri (güçlendirme iklimi boyutları) içermektedir. Endojen değişkenler ise gözlenen değişkenler ve bağımlı değişkenleri (ÖVD boyutları ve yaratıcı performans) kapsamaktadır.



Şekil 4: Araştırma Modeli

Ölçüm modeline göre araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H_1: Güçlendirme iklimi ÖVD'nı olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{1a1}: Takım sorumluluğu vicdanlılık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1a2}: Takım sorumluluğu centilmenlik davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.vb
- H_{1a3}: Takım sorumluluğu nezaket davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1a4}: Takım sorumluluğu sivil erdem davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1a5}: Takım sorumluluğu diğergamlık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1b1}: Bilgi paylaşımı vicdanlılık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1b2}: Bilgi paylaşımı centilmenlik davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1b3}: Bilgi paylaşımı nezaket davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1b4}: Bilgi paylaşımı sivil erdem davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1b5}: Bilgi paylaşımı diğergamlık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.
- H_{1c1}: Bilgiye ulaşma vicdanlılık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1c2}: Bilgiye ulaşma centilmenlik davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1c3}: Bilgiye ulaşma nezaket davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1c4}: Bilgiye ulaşma sivil erdem davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1c5}: Bilgiye ulaşma diğergamlık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1d1}: Otonomi çerçevesi vicdanlılık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1d2}: Otonomi çerçevesi centilmenlik davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1d3}: Otonomi çerçevesi nezaket davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1d4}: Otonomi çerçevesi sivil erdem davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1d5}: Otonomi çerçevesi diğergamlık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1e1}: Otonomi içeriği vicdanlılık davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1e2}: Otonomi içeriği centilmenlik davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1e3}: Otonomi içeriği nezaket davranışını $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1e4}: Otonomi içeriği sivil erdem davranışını ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{1e5}: Otonomi içeriği diğergamlık davranışını ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

H_2: ÖVD yaratıcı performansı olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{2a1}: Vicdanlılık yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{2a2}: Centilmenlik yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{2a3}: Nezaket yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{2a4}: Sivil erdem yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{2a5}: Diğergamlık yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir.

H_3: Güçlendirme iklimi yaratıcı performansı doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

- H_{3a1}: Takım sorumluluğu yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{3a2}: Bilgi paylaşımı yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{3a3}: Bilgiye ulaşma yaratıcı performansı ∝=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{3a4}: Otonomi çerçevesi yaratıcı performansı $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

- H_{3a5}: Otonomi içeriği yaratıcı performansı $\propto$=0,05 anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

Uyum İndisleri Tablo 17' de görüldüğü gibidir.

Tablo 17: Uyum İndisleri

Uyum Ölçüleri	Ölçüm Modeli	İdeal Model	Kısaltmalar
Discrepancy (χ^2)	3000,501	0.000	CMIN
Degrees of freedom	774	0	DF
P	0,000		P
Discrepancy / df (χ^2/sd)	3,877		CMINDF
Goodness of Fit	0,802		GFI
Adjusted Goodness of Fit	0,790		AGFI
Normed fit index	0,812	1.000	NFI
Relative fit index	0,820		RFI
Incremental fit index	0,788	1.000	IFI
Tucker-Lewis index	0,800		TLI
Comparative fit index	0,812	1.000	CFI
RMSEA	0,065	0,05<RMSEA<0,08	RMSEA
Hoelter ,05 index	64		HFIVE
Hoelter ,01 index	66		HONE

Buna göre, Ki-kare istatistiği anlamlı (p=0,000) bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle (3000,501/ 774) elde edilen standart ki-kare değeri ise 3, 877' dir. Ki-kare istatistiği bakımından değerlendirildiğinde model ile veri arasında uyum olduğu görülmektedir. Ancak ki-kare istatistiği örnek büyüklüğüne duyarlı bir istatistiktir. Dolayısıyla model ve veri arasında uyumun iyiliğini belirlemede diğer uyum kriterlerine de bakılmıştır. Bu bağlamda, GFI değeri 0,802, AGFI değeri 0,790, NFI değeri 0,812, RFI değeri 0,820, IFI değeri 0,788, TLI değeri 0,800 ve CFI değeri 0,812 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin 1.0'

e yakın olması model ile verinin uyumunu göstermektedir. Bu kriterlere göre araştırma kapsamında geliştirilen ölçüm modeli ile veri arasında uyum olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra 0,05 ile 0,08 arasında bir değer alması gereken RMSEA değeri 0,065 olarak bulunmuştur. Bu anlamda, RMSEA değeri açısından da model ile veri uyumludur.

Hoelter ,05 indeksi, 0,05 anlamlılık düzeyinde Hoelter ,01 indeksi de 0,01 anlamlılık düzeyinde araştırma hipotezlerini test etmek için gerek duyulan minimum örnek büyüklüğünü göstermektedir. Tablo 17'de görüldüğü üzere araştırma hipotezlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde test edebilmek için gereken minimum örnek büyüklüğü 64 ve 0,01 düzeyinde test edebilmek için gereken minimum örnek büyüklüğü ise 66' dır. Araştırmada kullanılan örnek büyüklüğü 227' dir ve Hoelter ,05 ve Hoelter ,01 düzeyinde belirlenen gerekli minimum örnek büyüklüğünden fazladır.

Tablo 18, araştırma kapsamında geliştirilen yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize edilmemiş regresyon katsayılarını ve hipotez testi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 18: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

			Tahmin	Std. Hata	t	P	
Vicdanlılık	<---	Takım Sorumluluğu	1,357	,407	-3,335	***	H_{1a1} Kabul
Centilmenlik	**<---**	**Takım Sorumluluğu**	**,137**	**,165**	**,829**	**,407**	**H_{1a2} Red**
Nezaket	**<---**	**Takım Sorumluluğu**	**,126**	**,110**	**1,143**	**,253**	**H_{1a3} Red**
Sivil Erdem	<---	Takım Sorumluluğu	,477	,138	-3,466	***	H_{1a4} Kabul
Diğergamlık	<---	Takım Sorumluluğu	,402	,135	-2,975	,003	H_{1a5} Kabul
Vicdanlılık	<---	Bilgi Paylaşımı	1,524	,459	-3,322	***	H_{1b1} Kabul
Centilmenlik	<---	Bilgi Paylaşımı	,770	,213	3,616	***	H_{1b2} Kabul
Nezaket	<---	Bilgi Paylaşımı	,238	,118	-2,012	,044	H_{1b3} Kabul
Siv Erdem	**<---**	**Bilgi Paylaşımı**	**,162**	**,112**	**-1,457**	**,145**	**H_{1b4} Red**
Diğergamlık	<---	Bilgi Paylaşımı	,496	,151	-3,282	,001	H_{1b5} Kabul
Vicdanlılık	<---	Bilgiye Ulaşma	,479	,245	-1,954	,041	H_{1c1} Kabul
Centilmenlik	**<---**	**Bilgiye Ulaşma**	**,052**	**,125**	**,417**	**,677**	**H_{1c2} Red**
Nezaket	<---	Bilgiye Ulaşma	,221	,086	2,560	,010	H_{1c3} Kabul
Sivil Erdem	<---	Bilgiye Ulaşma	,144	,082	-1,761	,042	H_{1c4} Kabul
Diğergamlık	**<---**	**Bilgiye Ulaşma**	**,076**	**,098**	**-,781**	**,435**	**H_{1c5} Red**
Vicdanlılık	<---	Otonomi Çerçevesi	1,364	,459	2,969	,003	H_{1d1} Kabul
Centilmenlik	<---	Otonomi Çerçevesi	,462	,203	-2,274	,023	H_{1d2} Kabul
Nezaket	**<---**	**Otonomi Çerçevesi**	**,020**	**,129**	**-,159**	**,874**	**H_{1d3} Red**
Sivil Erdem	<---	Otonomi Çerçevesi	,541	,162	3,335	***	H_{1d4} Kabul
Diğergamlık	<---	Otonomi Çerçevesi	,341	,157	2,169	,030	H_{1d5} Kabul
Vicdanlılık	<---	Otonomi İçeriği	4,573	1,199	3,815	***	H_{1e1} Kabul
Centilmenlik	<---	Otonomi İçeriği	1,240	,427	-2,905	,004	H_{1e2} Kabul
Nezaket	**<---**	**Otonomi İçeriği**	**,200**	**,251**	**,795**	**,426**	**H_{1e3} Red**

			Tahmin	Std. Hata	t	P		
Sivil Erdem	<---	Otonomi İçeriği	1,154	,342	3,369	***	H_{1e4}	Kabul
Diğergamlık	<---	Otonomi İçeriği	1,557	,367	4,238	***	H_{1e5}	Kabul
Yaratıcı Performans	<---	Vicdanlılık	,947	,466	2,031	,042	H_{2a1}	Kabul
Yaratıcı Performans	<---	Centilmenlik	,197	,085	-2,328	,020	H_{2a2}	Kabul
Yaratıcı Performans	**<---**	**Nezaket**	**,032**	**,093**	**-,345**	**,730**	**H_{2a3}**	**Red**
Yaratıcı Performans	**<---**	**Sivil Erdem**	**,182**	**,296**	**,615**	**,539**	**H_{2a4}**	**Red**
Yaratıcı Performans	**<---**	**Diğergamlık**	**,158**	**,175**	**-,903**	**,367**	**H_{2a5}**	**Red**
Yaratıcı Performans	**<---**	**Takım Sorumluluğu**	**,411**	**,281**	**1,462**	**,144**	**H_{3a1}**	**Red**
Yaratıcı Performans	<---	Bilgi Paylaşımı	,703	,356	1,975	,048	H_{3a2}	Kabul
Yaratıcı Performans	<---	Bilgiye Ulaşma	,281	,145	1,939	,045	H_{3a3}	Kabul
Yaratıcı Performans	<---	Otonomi Çerçevesi	,574	,282	-2,039	,041	H_{3a4}	Kabul
Yaratıcı Performans	**<---**	**Otonomi İçeriği**	**1,497**	**,978**	**-1,530**	**,126**	**H_{3a5}**	**Red**

Tablo 18'de ayrıca regresyon katsayılarına ilişkin yürütülen, t-testi sonuçları ve anlamlılık düzeyleri de verilmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinden H_{1a2} , H_{1a3} , H_{1b4}, H_{1c2} , H_{1c5} , H_{1d3} , H_{1e3} , H_{2a3} , H_{2a4} , H_{2a5}, H_{3a1},H_{3a5} red edilmiş diğer hipotezler 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Hipotez testi sonuçlarına göre, araştırmanın üç ana hipotezi de, bazı alt hipotezlerin red edilmesi dolayısıyla kısmen kabul edilmiştir. Buna göre, takım sorumluluğu centilmenlik ve nezaket davranışını, bilgi paylaşımı sivil erdem davranışını, bilgiye ulaşma centilmenlik, diğergamlık davranışlarını, Otonomi çerçevesi nezaket davranışını, Otonomi içeriği da nezaket davranışını etkilememekte ancak diğer ÖVD boyutlarını etkilemektedir.

Bunun yanı sıra, araştırmada ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu bağlamda, vicdanlılık ve centilmenlik davranışı yaratıcı performansı etkilerken, nezaket, sivil erdem ve diğergamlık davranışının yaratıcı performans üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak araştırmada, güçlendirme ikliminin yaratıcı performans üzerindeki etkisine bakılmış ve sadece bilgiye ulaşma,bilgi paylaşımı ve otonomi sınırlılığının yaratıcı performansı etkilediği, takım sorumluluğu ve otonomi içeriğinin yaratıcı performansı etkilemediği tespit edilmiştir.

Genel olarak araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen hipotez testi sonuçları Tablo 19'daki gibi özetlenebilir.

Tablo 19a: Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD' arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*P*	Sonuçlar
H_{1a1}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.	***	**Kısmen Desteklendi**
H_{1a2}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında ilişki vardır.	**,407**	
H_{1a3}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD'nın nezaket boyutu arasında ilişki vardır.	**,253**	
H_{1a4}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD'nın sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.	***	
H_{1a5}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile ÖVD'nın diğergamlık boyutu arasında ilişki vardır.	,003	

Tablo 19b: Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD' arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*p*	Sonuçlar
H_{1b1}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.	***	**Çoğunlukla Desteklendi**
H_{1b2}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında ilişki vardır.	***	
H_{1b3}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD'nın nezaket boyutu arasında ilişki vardır.	,044	
H_{1b4}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD'nın sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.	**,145**	
H_{1b5}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile ÖVD'nın diğergamlık boyutu arasında ilişki vardır.	,001	

Tablo 19c Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD' arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*p*	Sonuçlar
H_{1c1}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.	,041	**Kısmen Desteklendi**
H_{1c2}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında ilişki vardır.	**,677**	
H_{1c3}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD'nın nezaket boyutu arasında ilişki vardır.	,010	
H_{1c4}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD'nın sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.	,042	
H_{1c5}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile ÖVD'nın diğergamlık boyutu arasında ilişki vardır.	**,435**	

Tablo 19d: Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD' arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*p*	Sonuçlar
H_{1d1}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.	,003	**Çoğunlukla Desteklendi**
H_{2d2}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında ilişki vardır.	,023	
H_{1d3}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD'nın nezaket boyutu arasında ilişki vardır.	**,874**	
H_{1d4}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD'nın sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.	***	
H_{1d5}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile ÖVD'nın diğergamlık boyutu arasında ilişki vardır.	,030	

Tablo 19e: Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD' arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*p*	Sonuçlar
$H_{1e1:}$	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.	***	**Çoğunlukla Desteklendi**
H_{1e2}	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında ilişki vardır.	,004	
H_{1e3}	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD'nın nezaket boyutu arasında ilişki vardır.	**,426**	
H_{1e4}	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD'nın sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.	***	
H_{1e5}	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile ÖVD'nın diğergamlık boyutu arasında ilişki vardır.	***	

Tablo 19f: ÖVD ile yaratıcı performans arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*P*	Sonuçlar
H_{2a1}	ÖVD'nın vicdanlılık boyutu yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	,042	**Kısmen Desteklendi**
H_{2a2}	ÖVD'nın centilmenlik boyutu yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	,020	
H_{2a3}	ÖVD'nın nezaket boyutu yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	**,730**	
H_{2a4}	ÖVD'nın sivil erdem boyutu yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	**,539**	
H_{2a5}	ÖVD'nın diğergamlık boyutu yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	**,367**	

Tablo 19g: Güçlendirme iklimi ile yaratıcı performans arasında ilişkiler.

Hipotez	İlişkiler	*P*	Sonuçlar
H_{3a1}	Güçlendirme ikliminin takım sorumluluğu boyutu ile yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	**,144**	**Kısmen Desteklendi**
H_{3a2}	Güçlendirme ikliminin bilgi paylaşımı boyutu ile yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	,048	
H_{3a3}	Güçlendirme ikliminin bilgiye ulaşma boyutu ile yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	,045	
H_{3a4}	Güçlendirme ikliminin otonomi çerçevesi boyutu ile yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	,041	
H_{3a5}	Güçlendirme ikliminin otonomi içeriği boyutu ile yaratıcı performans arasında ilişki vardır.	**,126**	

Tablo 19'da görüldüğü gibi güçlendirme iklimi ÖVD'nı pozitif yönde, ÖVD yaratıcı performansı kısmen pozitif yönde ve Güçlendirme iklimi yaratıcı performansı kısmen pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 20'de geliştirilen ölçüm modeli için R2 değerleri yer almaktadır. R2, bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren bir değerdir (Hair, 1998: 155). Bu anlamda R2 değeri modelin açıklayıcılığını yani gücünü göstermektedir.

Tablo 20: R^2 Değerleri

	Tahmin
Dig Gam	,278
Siv Er.	,505
Nez.	,150
Cen..	,164
Vic.	,541
YP	,278

Tablo 20'de de görüldüğü üzere araştırma modeli diğergamlık davranışının %28'ini, sivil erdem davranışının %51'ini, nezaket davranışının %15'ini, centilmentlik davranışının %16'sını, vicdanlılık davranışının %54'ünü, yaratıcı performansın da %28'ini açıklamaktadır. Bu bağlamda güçlendirme iklimi ile ÖVD'larından en fazla vicdanlılık ve sivil erdem davranışı açıklanmaktadır. Bununla birlikte güçlendirme iklimi ve ÖVD yaratıcı performansın sadece %28'ini açıklamaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Yaşanan büyük değişim ve gelişmeler neticesinde, örgütlerin yalnızca somut varlıklardan oluşmadığı bunun yanında birçok soyut unsurun da örgütlerin yaşam ve faaliyetleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı ortaya konmuş ve bunun neticesinde davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri ile ilgili yeni teoriler geliştirilmiştir.Bu kavramlardan biri de güçlendirme iklimidir. Yapılmış olan birçok çalışmada güçlendirme kavramı daha çok psikolojik boyutu ile ele alınmıştır. Son zamanlarda psikolojik güçlendirmenin yanında güçlendirme iklimi kavramı da inceleme konusu olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Güçlendirme İklimi kavramı güçlendirmenin daha çok iş ortamı ve bunun algılanış şeklini esas alan ve bilgi paylaşma, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu olarak adlandırılan üç alt boyutunu ele almaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, algılanan güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Güçlendirme iklimi, çalışanların güçlendirilmesini destekleyen örgüt yapıları, politikalar ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmıştır (Seibert ve diğ. 2004:334). Bir başka deyişle güçlendirme iklimi iş ortamına odaklanmaktadır. Buna göre; güçlendirme iklimi bileşenleri üç örgütsel uygulamayı içermektedir. Bunlar; bilgi paylaşma, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğudur. **Bilgi paylaşma**, stratejik bilginin, maliyetler, verimlilik, finansal bilgilerin, performans bilgileri gibi diğer bilgilerin çalışanlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır. Bilgi paylaşımı ile yöneticiler kendi kendine yetebilen, yeterli ve sağlıklı bilgiye sahip olması dolayısıyla kendi kararlarını alabilen takımlar oluşturma yolunda çalışanları güçlendirmektedir. **Yapılar ötesi otonomi**, çalışanların hedefler, prosedürler ve sorumluluk alanlarını bağımsız bir şekilde belirleyebilmesini ifade etmektedir. **Takım sorumluluğu,** takımlara karar verme konumu sağlamaktadır. Bu süreçte aslında, hiyerarşinin yerini takımların alması için çaba harcanmaktadır. Yani, örgüt içerisinde hiyerarşinin azaltılması ve yeni düzenleme ve yapılarla takımların sorumluluklarının artırılması gerekmektedir.

ÖVD, Organ (1988: 8) tarafından "işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde

yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlıdır zira bu davranış bireyin rol tanımlaması içerisinde bir gereklilik değildir. Bir başka deyişle bu davranış, kişisel bir tercihtir. Eğer ÖVD'nın doğasını anlamak üzere bir kıyas yapılırsa; Barnard (1938)'ın "Gönüllü işbirliği" ve yaklaşık elli yıl sonra Organ'ın ÖVD tanımlarının ortak yanlarının gönüllülük temelli olduğu rahatça görülmektedir. ÖVD, örgütler için önemlidir zira ÖVD, örgütün uzun vadede gelişme ve değişmelere uyum sağlamasına imkan verir. ÖVD, bireyler arasındaki karşılıklı dayanışmayı tetiklediği için örgütsel performansı olumlu yönde etkiler ve dolayısıyla birliktelik artar. (Basım ve Şeşen, 2006: 85). ÖVD, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik performansın geliştirilmesine ve korunmasına yardımcı olur (Organ, 1997: 91). Görev performansı, biçimsel olarak tanımlanmış rolleri ve sorumlulukları kapsamakta yani örgütün teknik altyapısına doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyet ve davranışları içermektedir. ÖVD çok boyutlu bir kavramdır. ÖVD beş farklı boyutu kapsamaktadır: (1) Diğergamlık, (2) Sivil erdem, (3) Bilinçlilik, (4) Nezaket ve (5) Centilmenlik.

Yaratıcılık herhangi bir alanda yeni, yararlı, var olan problemler için çözüm üretecek fikirler ve süreçler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Birey temelinde yaratıcılık, bireylerin yeni fikirler üretmesi ile ilgilidir. Örgüt temelinde ise yaratıcı fikirlerin örgüte ne kadar yararlı olduğu ve ne düzeyde kullanışlı olduğu tanımlamalarda öne çıkmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, "karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli, kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratma" olarak tanımlanmaktadır (Woodman ve diğ., 1993: 293). Bu kapsamda çalışanların bireysel yaratıcılıkları önemli olmakla birlikte örgütteki yaratıcı faaliyetlerin anlaşılması ve yürütülmesinde örgüt ortamının önemli bir rolü vardır (Sundgren ve Styhre 2003: 147).

Bu çalışma kapsamında güçlendirme iklimi boyutları, ÖVD boyutları ve yaratıcı performans arasındaki ilişki araştırılmış bu kapsamda Türkiye'de eğitim alanında köklü ve birçok il ve ilçede faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarından

anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri toplama süreci sonucunda geçerli 227 adet ankete ulaşılmıştır. Veriler kodlandıktan sonra SPSS 17.0 ve AMOS 18.0 kullanılarak test edilmiştir.

Hipotez testi sonucuna göre hipotezler 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Hipotez testi sonuçlarına göre, araştırmanın üç ana hipotezi de, bazı alt hipotezlerin red edilmesi dolayısıyla kısmen kabul edilmiştir. Güçlendirme iklimi ile ÖVD arasındaki ilişkiler araştırılmış ve buna göre, takım sorumluluğu; centilmenlik ve nezaket davranışını, bilgi paylaşımı; sivil erdem davranışını, bilgiye ulaşma; centilmenlik ve diğergamlık davranışlarını, Otonomi çerçevesi; nezaket davranışını, Otonomi içeriği de; nezaket davranışını etkilememekte ancak diğer ÖVD boyutlarını etkilemektedir.

Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir. Bunlara ek olarak örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütsel tehdit ve fırsatları denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar da ÖVD'nın sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). Gönüllü davranışları, katılımları destekleyen ve hiyerarşiyi en aza indirmeyi hedefleyen **Takım sorumluluğu** sivil erdem davranışını etkilemektedir. Örgütle ilgili konularda kritik bilgilerin tüm çalışanlarca paylaşılmasını, daha çok karar vermeye katılımlarını destekleyen **Bilgi paylaşımı** sivil erdem davranışını etkilememektedir. Daha çok örgütle ilgili tüm bilgileri elde etmeyi hedefleyen **Bilgiye ulaşma** sivil erdem davranışını etkilemektedir. İçinde çalışılan örgütün oluşturduğu ve paylaştığı vizyon doğrultusunda oluşturulan otonomi sınırlarını içeren **Otonomi Çerçevesi** sivil erdem davranışını etkilemektedir. Oluşturulmuş bu vizyon çerçevesinde çalışanların ne kadar özgür oldukları hangi işten ne kadar sorumlu olduklarını belirleyen **Otonomi İçeriği** sivil erdem davranışını etkilemektedir.

Diğergamlık örgüte ilişkin görev ve problemlerde diğer üyelere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümüdür (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Diğergamlık boyutunda çalışanlar, arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını gönüllü olarak, ödül veya emir beklemeksizin üstlenmektedir. Daha çok yardımlaşma, birlikte çalışma, şahsi çıkardan çok takım için çalışmayı içeren **Takım sorumluluğu** diğergamlık davranışını etkilemektedir. Örgütle ve içindeki çalışanlar ile ilgili bilgilerin çalışanlarca paylaşılmasını ve diğer çalışanların durumları ile ilgili farkındalığın oluşturulmasını sağlayan **Bilgi paylaşımı** diğergamlık davranışını etkilemektedir. **Bilgiye ulaşma** diğergamlık davranışını etkilememektedir. Örgütün vizyonu ile ilgili ve bu vizyona uygun hedeflerin tespitinde birlikte çalışmayı hedefleyen **Otonomi çerçevesi** diğergamlık davranışını etkilemektedir. Belli bir alanda sorumlu çalışmayı içeren **Otonomi içeriği** diğergamlık davranışını etkilemektedir.

Vicdanlılık davranışı, dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Bu bağlamda, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Vicdanlılık davranışının ÖVD olarak kabul edilmesinin sebebi, herkesin örgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense bile çoğu üyenin bunu yapmamasıdır. **Takım sorumluluğu** vicdanlılık davranışını etkilemektedir. **Bilgi paylaşımı** vicdanlılık davranışını etkilemektedir. **Bilgiye ulaşma** vicdanlılık davranışını etkilemektedir. **Otonomi çerçevesi** vicdanlılık davranışını etkilemektedir. **Otonomi içeriği** vicdanlılık davranışını etkilemektedir.

Centilmenlik davranışı; çalışanların şikayet etme, kusur bulma, sızlanma gibi davranışları sergilemekten uzaklaşarak, örgütsel etkinliği artıracak çabalara yönelmelerine yol açar (DiPaola ve diğ., 2007: 229). **Takım sorumluluğu** centilmenlik davranışını etkilememektedir. **Bilgi paylaşımı** centilmenlik davranışını etkilemektedir. **Bilgiye ulaşma** centilmenlik davranışını etkilememektedir. **Otonomi çerçevesi** centilmenlik davranışını etkilemektedir. **Otonomi içeriği** centilmenlik davranışını etkilemektedir.

Nezaket davranışı, çalışanların diğer çalışanlar için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içermektedir (Organ, 1990: 47). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan üyeler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioglu, 2003: 121). **Takım sorumluluğu** nezaket davranışını etkilememektedir. **Bilgi paylaşımı** nezaket davranışını etkilemektedir. **Bilgiye ulaşma** nezaket davranışını etkilemektedir. **Otonomi çerçevesi** nezaket davranışını etkilememektedir. **Otonomi içeriği** nezaket davranışını etkilememektedir.

Görüldüğü üzere algılanan güçlendirme ikliminin ÖVD ile ilişkileri tespit edilmiş olup netice itibarı ile tüm alt boyutları ile olmasa da büyük bir oranda güçlendirme ikliminin ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan için anlam ifade eden bilgileri paylaşabilen, bu bilgilere ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ulaşabilen, hiyerarşik yapının aksine oluşturulmuş çalışma grupları (takımları) dahilinde kendileri için bir vizyon oluşturabilen ve bu vizyon çerçevesinde serbestçe hareket edebilen çalışanların bir çok boyutu ile ÖVD'larını arttırdığı görülmüştür. Yöneticilerin çalışma ortamında oluşturacakları bu iklim sayesinde kurumlarına daha fazla yarar sağlayan, sorunsuz ve çıkarsız faaliyet gösteren, işi sahiplenmiş, verimli hareket eden, kurumun çıkarlarını en üst düzeyde gören, birbirlerine yardım edebilen çalışanlar ile çalışma şansına sahip olacakları değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra, araştırmada ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu bağlamda, daha çok kişinin kendisi ile ilgili olan, örgütün içselleştirilmesi ve örgüt için faydalı işler yapmayı ve örgütsel etkinliği arttırıcı faaliyetlerde bulunmayı içeren vicdanlılık ve centilmenlik davranışı yaratıcı performansı etkilerken, nezaket, sivil erdem ve diğergamlık davranışının yaratıcı performans üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. ÖVD'nın yaratıcı performans üzerinde kısmen pozitif bir etkisi vardır. Kurum içinde yaratıcılık ve yaratıcı performans davranışlarını artırmak isteyen bir yönetici için ÖVD altboyutlarından; herhangi bir kontrole gerek duymadan kişinin çalıştığı kurum için

verimli ve etkili performans göstermesini sağlayan "Vicdanlılık" ve çalıştığı kurum için hiçbir şekilde şikayet etmeyen,işlerin en umutsuz olduğu durumda bile kurum için fedakar, verimli ve yenilikçi davranışlar sergilenmesini sağlayan "centilmenlik" boyutları üzerinde durması ve çalışanlara bu yönde destekleyici bir ortam hazırlaması gerekmektedir.

Son olarak; araştırmada algılanan güçlendirme ikliminin yaratıcı performans üzerindeki etkisine bakılmış ve bilgiye ulaşma, bilgi paylaşımı ve otonomi çerçevesinin yaratıcı performansı etkilediği, takım sorumluluğu ve otonomi içeriğinin yaratıcı performansı etkilemediği tespit edilmiştir. Yenilik ve yaratıcı davranış için gerekli koşul, yararlı bilginin, zamanında ve uygun kişinin elinde bulunması ve yaratıcı davranışların sergilenebilmesi için uygun bir çalışma ortamının bulunmasıdır. Güçlendirme yönünde uygun bir iklimin bulunması, görüldüğü üzere çalışanı yaratıcı davranış gösterme yönünde pozitif olarak etkilemektedir. Kurum yöneticileri kurumları için gerekli rekabet gücünü elde edebilmek için rakip firmalara göre daha yenilikçi ve çalışanları ile daha güçlü olmak zorundadırlar. Kurum için önem arz eden bilginin uygun çalışanlar ile paylaşılması, çalışanların gerekli olduğu zamanlarda bu bilgilere ulaşabilmesi, çalışanların serbest bir biçimde kendi vizyonlarını oluşturup bu ortak vizyon doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı çaba gösterebilmelerini sağlayacak bir iklimin oluşturulması ile yaratıcı performansın (yaratıcı davranışlar) pozitif yönde etkilenerek arttığı görülmüştür. Günümüz koşullarında rekabet ortamında faaliyet gösteren bir kurumun ayakta kalabilmesi için yöneticilerin yaratıcı performansı etkileyen güçlendirme iklimi koşullarını oluşturmaları gerekmektedir.

Güçlendirme iklimi kapsamında; istediği bilgiye ulaşabilen, bu bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşan, örgüt içinde kendi vizyonlarını kendilerine çizilen sınırlar içinde hür bir şekilde oluşturup bunu yerine getirmeye gayret eden ve bu bağlamda takım çalışması mantığı ile bireysel menfaatlerden çok örgütün menfaatini ön plana çıkaran bir çalışma algısı oluşturmuş olan kurumlarda, prososyal davranış kapsamında ele alınan Örgütsel vatandaşlık davranış konusunun tüm alt boyutlarının

kısmen ya da tamamen etkilendiği, örgüt lehine bu davranışların örgüt için yenilikler ve yaratıcı performansı olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Çalışanların güçlendirilmesi yönünde oluşturulan ve paylaşılan algılar bütünü olarak tüm alt boyutları ile incelenmiş olan güçlendirme ikliminin çalışanın örgüt içindeki davranış ve yaratıcılığını etkilediği, çalışanı işin gerçek sahibi ve karar vericisi haline getirdiği, gönüllü ve yenilikçi davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde tetiklediği, ÖVD'nın çalışanın yaratıcı davranış göstermesini pozitif yönde etkilediği bu çalışma ile ortaya çıkmıştır.

6.1. ARAŞTIRMANIN KATKILARI

Algılanan güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yürütülen bu çalışma gerek literatüre gerekse de yönetsel olarak uygulayıcılara bir takım katkılar sağlamaktadır.

Literatürde güçlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalar olmakla birlikte bu çalışmalarda güçlendirme, psikolojik güçlendirme olarak ele alınmış, güçlendirme iklimi alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmasına rağmen, literatürde güçlendirme iklimi ve ÖVD ilişkisini tüm alt boyutları ile birlikte araştıran bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Yine, literatürde yaratıcı performansa yönelik çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar içerisinde doğrudan ÖVD ve yaratıcı performans ilişkisini araştıran çalışmalar sınırlı olarak icra edilmiş olup, ÖVD'nın tüm alt boyutlarının yaratıcı performansla olan ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışma bu anlamda, güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışma kapsamında güçlendirme iklimi ve ÖVD alt boyutlarıyla birlikte ele alınmış ve her bir boyutun arasındaki ilişki test edilmiştir. Örgüt içerisinde güçlendirme ikliminin yaratılması çalışanların ÖVD sergilemelerinde olumlu etki yaratmaktadır. ÖVD, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlardır. Bu davranışların desteklenmesi örgüt içinde yaratıcı performansı olumlu etkileyecektir.

Bu çalışma bulguları itibariyle yönetsel olarak uygulayıcılara da önemli katkılarda bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmek ve rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek için "yaratıcı olmak" zorundadır. Yaratıcılık, yenikçiliği beraberinde getirmekte, yeni fikir ve yaklaşımların üretilmesi sağlanmakta ve dolayısıyla işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Örgütsel açıdan yaratıcı performansın temelinde bireylerin yaratıcı fikirleri ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan destekleyici örgüt iklimleri bulunmaktadır. Bu çalışma destekleyici bir örgüt ikliminin, güçlendirme kapsamında bilgiye ulaşma, bilgi paylaşımı ve otonomi çerçevesinin yaratıcı performansı etkilediğini ortaya koymuştur. Güçlendirme, çalışanların bağımsız hareket edebilecekleri basit yapılar oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, güçlendirici bir yapının oluşturulması için karmaşık olan yapılardan daha basit olan yapılara doğru aşama aşama ilerlenmesi gerekmektedir. Yani, yapılar zaman içerisinde daha basit hale getirilmeye çalışılmalıdır. Güçlendirme ile yapıların minimize edilmesi ve böylece çalışanların özerk bir şekilde hareket edebilmesinin sağlanması önemlidir.

Yapılmış olan bu çalışma, bir kurum içinde oluşturulacak güçlendirme iklimi ve bunun çalışanın göstereceği prososyal davranışlar üzerindeki yenilik ve yaratıcı davranış yönünde etkisini tüm boyutları ile ortaya koymuştur.

6.2. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışma maliyet ve zaman kısıtları dolayısıyla eğitim sektöründe Türkiye çapında faaliyet gösteren köklü bir işletmede yürütülmüştür. Algılanan güçlendirme iklimi, ÖVD ve yaratıcı performans arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde araştırılmasının, bulguların genellenmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir.

Buna ek olarak, araştırma kapsamında geliştirilen model yaratıcı performansın %28'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla yaratıcı performansa etki etmesi muhtemel diğer faktörlerle birlikte ÖVD ve güçlendirme ikliminin bir arada ele alındığı bir model geliştirilerek test edilmesinin fayda yaratacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Abbey, A. ve Dickson, J. W. (1983). "R&D Work Climate And Innovation in Semiconductors". **Academy of Management Journal**, 26(2). 362-368.

Acar, A. Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7 (1). 1-14.

Ahearne, M.J. Rapp A., Mathieu J., Schillewaert N. (2006). "The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience". **Intern. J. of Research in Marketing,** 23 279–293

Akbaş, T. T., (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma". **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(1), 53-81.

Akbulut, E. (2006)." Müzik öğretmeni adaylarının mesleklerine ilişkin özyeterlik inançları". **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** 3 (2). 24–33.

Akçakaya, M., (2010)." Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". **Karadeniz Araştırmaları** ,25. 145-174.

Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi". **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 1(1). 165-186.

Akhilendra K. Singh and A. P. Singh,(2009). " Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel". **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology,** 35(2). 291-298

Akın, 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: 29(2) , 211-238.

Aktamış, H., ve Ergin, Ö. (2006). "Fen Eğitimi Ve Yaratıcılık". **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20, 77-83.

Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). "Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Education for Business**, 76(5). 282-288.

Altıntaş F.Ç. (2006)." Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz ". **Yönetim Bilimleri Dergisi Journal of Administrative Sciences,** 4:2,81-90

Alves, J., Marques, M. J., Saur, I. ve Marques, P. (2007). "Creativity And İnnovation Through Multidisciplinary And Multisectoral Cooperation". **Creativity and Innovation Management**, 16(1). 27-34.

Amabile, T. M. (1985). "Motivation and Creativity: Effects Of Motivational Orientation On Creative Writers". **Journal Of Personality And Social Psychology**, 48(2). 393.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do". **California Management Review**, 40(1). 39-58.

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). 1154-1184.

Amabile, T.M. (1988). "A Model Of Creativity And Innovation In Organizations". In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, 10: 123-167.

Ancona, D. G. ve Caldwell, D. F. (1992). "Demography And Design: Predictors Of New Product Team Performance". **Organization Science**, 3(3). 321-341.

Anderson, J.V. ve College, R. (1992). "Weirder Than Fiction: The Reality and Myths of Creativity". **Academy of Management Executive,** 6(4). 40-47.

Anderson, N. R. ve West, M. A. (1998). "Measuring Climate For Work Group İnnovation: Development And Validation Of The Team Climate Inventory". **Journal Of Organizational Behavior,** 19(3). 235-258.

Andriopoulos, C. (2001). "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review". **Management Decision**, 39(10). 834-841.

Appelbaum, S. H., Hébert, D., ve Leroux, S. (1999). "Empowerment: Power, Culture And Leadership–A Strategy or Fad For The Millennium?". **Journal of Workplace Learning**, 11(7). 233-254.

Arad, S., Hanson, M. A.ve Schneider, R. J. (1997). "A Framework For The Study Of Relationships Between Organizational Characteristics And Organizational Innovation". **The Journal of Creative Behavior**, 31(1). 42-58.

Arslantaş C.C., Özçelik A.O., Pekdemir I. (2007). "Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 18, 3-12.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1988). **Transformational Leadership, Charisma, And Beyond, İçinde: Hunt, J.G., Baglia, B.R., Dachler, H.P. and Scriescheim, C.A. (Editörler). Emerging Leadership**, Lexington Books, Lexington, MA, 29-50.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010).”Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12, 73-84.

Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler,** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bandura, A. (1977). “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change”. **Psychological Review**, 84, 191-215.

Bandura, A. (1982).” Self-efficacy Mechanism in Human Agency”. **American Psychologist**, 37(2). 122-147.

Barker, R.(1965). “Exploraion in ecological pstchology”. **American Psychologist**, 20. 1-14.

Barnard, Chester. (1938). **The Functions of the Executive**, Cambridge, Harvard University Pres.

Barrett, P. (2007). “Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit.” **Personality and Individual Differences** 42(5):815–824.

Barrick, M. R., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). “Self-Monitoring as a moderator of the relationship between personality traits and performance”. **Personnel Psychology**, 58, 745-767.

Barrick, Murray R. ve Mount, Michael K. (1991). “The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis.” **Personnel Psychology** 44 (1). 1-26.

Bartone, P.T., Eid J., Johnsen B.H., Laberg, J.C ve Snook., S.A. (2009). “Big Five Personality Factors, Hardiness, And Social Judgment As Predictors Of Leader Performance”. **Leadership ve Organization Development Journal**, 30 (6): 498-521.

Basadur, M. (2004). “Leading Others To Think İnnovatively Together: Creative Leadership”. **The Leadership Quarterly**, 15(1). 103-121.”

Basım,H. Nejat ve Şeşen H. (2006a). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61(4). 83–101.

Bass, B. M. (1990). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”**. Organizational Dynamics**, Vol 18(3). 19-31.

Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., ve Berson, Y. , (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". **Journal of Applied Psychology**, 88(2). 207-218.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". **Journal of European Industrial Training** 14(5): 21-27.

Bass, B.M., (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Application,** 3.Edition, The Free Press, New York,

Bateman T.S., Organ D.W., (1983). "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship". **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 588.

Batson, C. D., Ahmad, N., Powell, A. A., & Stocks, E. L. (2008). "Prosocial motivation". In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), **Handbook of motivation science**. New York: Guilford Press. 135–149

Baum T. (2006). " Human resource management for tourism, hospitality and leisure: an international perspective, **London:Thomson**, London, 81-109.

Bayrak S. (2001). " Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1) 23-42.

Bies, R. J., Martin, C. L., ve Brockner, J. (1993). "Just Laid Off, But Still a Good Citizen, Only if The Process is Fair". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3). 227-238.

Blanchard, K., (1997). "Out with the old and in with the new". **Incentive** 171,59–61.

Block, P. (1987). " **The Empowered Manager**". Jossy-Bass, California.

Bogler, R., ve Somech, A. (2005). "Organizational Citizenship Behavior In School: How Does It Relate To Participation In Decision Making?". **Journal of Educational Administration**, 43(5). 420-438.

Bolat, O. İ., Bolat T. ve Seymen, O. A. (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21). 215-239.

Bolat, T. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi** ,Detay Yayıncılık: Ankara

Bolat, T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17, 199-219.

Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). "Total Quality-Oriented Human Resources Management". **Organizational Dynamics**, 20(4). 29-41.

Bozlağan, R. (2009). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Ve Belediyelerde Yönetim Sorunu". **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (56). 261-285.

Brief A. P. ve Motowidlo S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors" . **The Academy of Management Review** , Vol. 11, No. 4, 710-725.

Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). "A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, And Performance". **Journal Of Applied Psychology**, 81(4). 358.

Budiyanto H.W.O. (2011). "The Effect Of Job Motivation, Work Environment And Leadership On Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction And Public Service Quality In Magetan, East Java, Indonesia". **World Academy of Science, Engineering and Technology**, (75). 192-200.

BULUÇ, B. (2008), "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, c.6, s.4: 571-602.

Burns, J.M., (1978). **Leadership,** Harper & Row Publishers, New York,

Byrne, B. M. (1994). **Structural Equation Modeling With Eqs And Eqs/ Windows: Basic Concepts, Applications, And Programming**. Thousand Oaks, CA: Sage

Cassar, V. ve Briner, R. B. (2011). "The Relationship Between Psychological Contract Breach And Organizational Commitment: Exchange Imbalance As A Moderator Of The Mediating Role Of Violation". **Journal of Vocational Behavior**, (78). 283-289.

Castro, C. B., Armario, E. M. ve Ruiz, D. M. (2004). "The Influence Of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty". **International Journal of Service Industry Management**, 15(1). 27-53.

Champoux, J.E. (2011). **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations. 4th ed.** Taylor Francis, NewYork.

Chang, S. C. ve Lee, M. S. (2007). "A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction". **The Learning Organization**, 14(2). 155-185.

Chompookum, D., ve Derr, C. B. (2004). "The Effects Of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior In Thailand". **Career Development International**, 9(4). 406-423.

Cohen, A. (1999). "The Relation Between Commitment Forms And Work Outcomes İn Jewish And Arab Culture". **Journal of Vocational Behavior**, (54). 371-391

Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? an Empirical Examination Of The Relationship Between General Citizenship And Organizational Citizenship Behavior In Israel". **Administration&Society**,32(5). 596-624.

Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination Of The Relationship Between General Citizenship And Organizational Citizenship Behavior In Israel". **Administration&Society**,32(5). 596-624.

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice". **Academy of Management Review**, 13(3). 471-482.

Costa, P. T. Jr. / McCrae, R. R. (1985). "Updating Norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and questionnaires". **Journal of Personality & Social Psychology** 49, 710-721.

Covey, S.(2007). **The Transformational Leadership Report,** 4.

Cummings, A., ve Oldham, G. R. (1997). "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee". **California Management Review**, 40(1). 22-38.

Cunningham, I., Hyman, J., ve Baldry, C. (1996). "Empowerment: The Power To Do What?". **Industrial Relations Journal**, 27(2). 143-154.

Çarıkçı, İ., Kanten, S., ve Kanten, P. (2010). "Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , 2010,1(11).41-65

Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 20, 229-244.

Çekmecelioğlu, H. (2006). "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(2). 295-310.

Çekmecelioğlu, H. G. (2002). "Yaratıcı birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler". **1. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitapçığı, Kocaeli Üniversitesi Yayınları**, 553-565.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2,23-39.

Çetin,Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C., (2012)." Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** 18(1), 7-36

Çınardal, F. C. ve Diri, M. (2013). "Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme Ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği Ya Da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir". **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı: 30, 63-78

De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour". **European Journal Of Innovation Management**, 10(1). 41-64.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). "The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality". **Journal Of Research In Personality**, 19(2). 109-134.

Deluga, R. J. (1995). "The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior". **Military Psychology,** 7(1). 1-16.

Demirel, Y. "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(1), 199-216 (2008).

Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2011). "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 56, 99-119.

Denison, D. R. (1996). "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars". **Academy Of Management Review**, 21(3). 619-654.

DiLiello, T. C., ve Houghton, J. D. (2006). "Maximizing Organizational Leadership Capacity For The Future: Toward a Model Of Self-Leadership, İnnovation And Creativity". **Journal of Managerial Psychology**, 21(4). 319-337.

Dinçer, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları: İstanbul

DiPaola, M. F., Tarter, C. J. ve Hoy, W. K. (2007). **Measuring Organizational Citizenship Of Schools: The OCB scale, (Edited by: Wayne K. Hoy, Michael F.**

DiPaola). Essential Ideas for the Reform of American Schools. Scottsdale: Information Age Publishing, Inc. 227-250.

DiPaola, M. F., Tarter, C. J. Ve Hoy, W. K. (2007). "Measuring Organizational Citizenship Of Schools: The OCB scale, (Edited by: Wayne K. Hoy, Michael F. DiPaola). Essential Ideas for the Reform of American Schools". **Scottsdale: Information Age Publishing**, Inc. 227-250.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). "Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings And İmplications For Research And Practice". **Journal of applied psychology**, 87(4). 611.

Doğan, S. (2006). "Büyük Ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma". **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 3(2). 165-189.

Donovan, M. (1994). "The Empowerment Plan". **Journal for Quality and Participation**, 12-12.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). "Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri". **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1). 169-186

Durna, U., ve Eren, V. (2005). "The Examination Of Organisational Commitment In Connection With Three Components Of Commitment". **The Doğuş University Journal**, 6(2). 210-219.

Düren, Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**,1.Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Dyne L. V., Jill W. G. ve Richard M. D. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". **The Academy of Management Journal**, 37 (4). 765-802.

Ehtiyar, V. Rüya, A., Aylin A. ve Ömüriş, E. (2010). "The Role Of Organizational Citizenship and Behavior On University Student's Academic Success". **Tourism and Hospitality Management**, 16(1). 47-61.

Eisenberger, R., ve Shanock, L. (2003). "Rewards, Intrinsic Motivation, And Creativity: A Case Study Of Conceptual And Methodological Isolation". **Creativity Research Journal**, 15(2-3). 121-130.

Ekvall, G. (1996). "Organizational Climate For Creativity And İnnovation". **European Work and Organizational Psychology**, 5, 105-123.

Ekvall, G. ve Ryhammar, L. (1999). "The Creative Climate: Its Determinants And Effects At A Swedish University". **Creativity Research Journal**, 12(4). 303-310.

Elenain, Hossam A. (2007). "Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship?" **International Research Of Business Research Papers** 3, 31-43.

Elenkov, D. S., Judge, W. ve Wright, P. (2005). "Strategic Leadership And Executive İnnovation İnfluence: An İnternational Multi-Cluster Comparative Study". **Strategic Management Journal**, 26(7). 665-682.

Ercan İ, Kan İ. "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik". **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi** 2004;30(3):211-6.

Erdoğan, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**. Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1991). **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul,1991.

Eren, E. (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002, (5). 65-84

Eroğlu, S. E. (02009). "Saldırganlık Davranışının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 205-221.

Erstad, M. (1997). "Empowerment And Organizational Change". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9(7). 325-333.

Farh, J.L., Earley, P. C. ve Lin S.C. (1997). "Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society". **Administrative Science Quarterly**, 42(3). 421-444

Farh, Jiing-Lih, Earley, P. Christopher ve Shu-Chi L. (1997). "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. **Administrative Science Quarterly**, 42(3). 421-444

Fisher, C. D. (1980). "On The Dubious Wisdom Of Expecting Job Satisfaction To Correlate With Performance". **Academy of Management Review**, 5(4). 607-612.

Fisk, G. M., ve Friesen, J. P. (2012). "Perceptions Of Leader Emotion Regulation And LMX As Predictors Of Followers' Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors". **The Leadership Quarterly,** 23(1). 1-12.

Folger, R. G., ve Cropanzano, R. (1998). **Organizational Justice And Human Resource Management** (Vol. 7). Sage Publications, California

Ford, C. M. (1996). "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains". **Academy of Management Review**. Vol. 21, 1112-1142.

Forehand, G.A. ve Gilmer, B. V. H. (1972). "Environmental **Variation in Studies of Organizational Behavior**". Readings in Industrial and Organizational Psychology Deci, Gilmer, Karn (der) New York:McGraw-Hill

French, J. R. P., ve Raven, B. (1959). " The Bases Of Social Power. In D. Cartwright & A. Zander, (Eds.)". **Studies in social power Ann Arbor, MI: University of Michigan Pres,** 150-67.

Geçer, H. ve Esatoğlu, A. E. (2010). "Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi". **Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 9(2). 35-51.

George, J. M., ve Bettenhausen, K. (1990). "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, And Turnover: A Group-Level Analysis In A Service Context". **Journal of Applied Psychology,** 75(6). 698-709.

George, J. M., ve Brief, A. P. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship". **Psychological Bulletin**, 112(2). 310.

Goldberg, L. R. (1992). "The development of markers for the Big Five factor structure." **Psychological Assessment**, 4, 26-42.

Goodman, J. ve Knapp, C.E., (1981). "Beyond a Philosophy of Outdoor Environmental Education". **Journal of Physical Education and Recreation**. Vol.52, 23-25.

Gouldner, A.W.: (1960). "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement". **American Sociological Review**, 25, 161-178.

Graham, J. W. ve Van Dyne, L. (2006). "Gathering Information And Exercising İnfluence: Two Forms Of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, (18). 89-109.

Grant A. M. ve Berry J. W.(2011). "The Necessity Of Others Is The Mother Of Invention: Intrinsic And Prosocial Motivations, Perspective Taking, And Creativity", **Academy of Management Journal** ,Vol. 54(1), 73–96.

Greenberg J. (2011). "**Behaviour in Organizations**". 10th edt., Pearson Education Limited, Essex, England

Groth, M. (2005). "Customers As Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors İn İnternet Service Deliveries". **Journal of Management**, 31(1). 7-27.

Guılford, J. P. (1984). "Varieties of divergent production". **The Journal Of Creative Behavior**, 18(1). 1-10.

Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü". **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 147-159.

Gül, H. ve Çöl, G. (2010). "Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". **İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences**, 18(3-4). 249-272.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 3,1 48-75.

Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. Der Yayınevi, İstanbul.

Hair, Joseph, Ralph Anderson, Ronald Tatham ve William Black: 1998 **Multivariate Data Analysis,** Fifth Edition, Prentice- Hall International, Inc., USA.

Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G. ve Buckley, M. R. (2003). "Awareness Of Temporal Complexity In Leadership Of Creativity And Innovation: A Competency-Based Model". **The Leadership Quarterly**, 14(4). 433-454.

Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2007). **Organizational Behavior (11th edition).** Mason: Thomson South-Western.

Helvacı, M. A.,(2002)." Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". Ankara üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35(1-2).155-169

Holt, K. (1975). "Generating Creativity, Ideas and Inventions: Information and Need Analysis in Idea Generation". **Research Management**. No.3, 24-27.

Hu, S. L. ve Leung, L. (2003). "Effects of Expectancy-Value, Attitudes, And Use Of The Internet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace". **Telematics and Informatics**, 20(4). 365-382.

Hunt, Shelby D., Richard D. Sparkman, Jr. Ve James B. Wilcox: 1982 "The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings", **Journal of Marketing research**, Vol: 19, 269-273.

Isaksen, S. G. (2007)." The Climate For Transformation: Lessons For Leaders**". Creativity and Innovation Management**, 16(1). 3-15.

İpek,C. ve Saklı A.İ,(2012). " Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları". **Ege Akademik Bakış**, 12(2), 251-266.

İplik, F. N. (2009). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir

Araştırma: Adana İli Örneği". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (25), 107-118.

İplik, F. N. (2009). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği"**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (25). 107-118.

Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2008). **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach (2nd edition).** New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.

Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). "İlk Ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgecilik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28). 75-92.

Karakaya,A. ve Gürel, S. (2012). "Vizyonun Paylaşılmasında İletişim Ve Bilgi Sistemlerinin Rolü: Kardemir A.Ş. Üzerine Bir Araştırma". **International Iron ve Steel Symposium**, 1268-1275

Karaman, A. (1999). **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi: İş Tatmini Eğitim ve Cinsiyet**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Karcıoğlu, F. (2010). "Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi". **İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economıcs And Admınıstratıve Scıences**, 15(1-2). 265-283.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1967. **The social psychology of organizations**. Third printing. New York, London, Sydney: John Wiley and Sons Inc.

Keldbari, S. B. and Alipour, H. R.(2011). "Organizational Citizenship Behavior And Employees Social Capital Case Study Rasht Hospitals". **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(8). 1185-1193.

Keysar B., Converse B. A, Wang J., ve Epley N. (2008). "Reciprocity Is Not Give and Take Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts" . **Psychological Science,** University of Chicago,19(12). 1280-1286

Kiernan, M. (1998). **Değişime ya Uyun ya da Kaybolun**, Çev: Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, No:56.

Koçel, T. (1993). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul

Konovsky, M. A.ve S. D. Pugh (1994). "Citizenship behavior and social Exchange". **Academy of Management Journal** , 37, 656-669.

Konovsky, M.A. ve Organ, Dennis W. (1996). ” Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior”. **Journal of Organizational Behavior**, 17, 253-266.

Koys, D.J., (2001). “Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level, Longitudinal Study”. **Personnel Psychology**, S.54, 101-114.

Kurtuluş, K., (2004) **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Kuo, Y.,(1996), Taositic psycology of creativity, **Journal Of Creative Behavior**, 30(3),197-212.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). “Social Exchange Theory And Research On Business-To-Business Relational Exchange”. **Journal of Business-to-Business Marketing,** 8(3). 1-36.

Lapierre, J. ve Giroux, V. P. (2003). “Creativity And Work Environment in A High-Tech Context”. **Creativity and Innovation Management**, 12(1). 11-23.

Lapierre, L. M., ve Hackett, R. D. (2007). “Trait Conscientiousness, Leader□Member Exchange, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour: A Test Of An Integrative Model”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(3). 539-554.

Lashley, C. (1999). “Employee Empowerment in Services: a Framework for Analysis”. **Personnel Review**, 28(3). 169-191.

Lawler, E. (1992). **The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization**, Jossey-Bass, California.

Lepper, M. R., Greene, D., ve Nisbett, R. E. (1973). “Undermining Children's İntrinsic İnterest With Extrinsic Reward: A Test Of The" Overjustification" Hypothesis”. **Journal Of Personality And Social Psychology**, 28(1). 129.

Lewin,K., Lippit, R. ve White, R. (1939). “ Pattern Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates.” **Journal of Social Psychology**, 10. 271-299.

Litwin G.H. ve Stringer R.A. (1974). **Motivation and Organizational Climate**, 3rd edn. Harvard University Press, Boston.

Lo, M. C. ve Ramayah, T. (2009). “Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In a Multicultural Society: The Case Of Malaysia”. **International Business Research**, 2(1). 48-55.

Locke, E.A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally

Lubart, T. I. (2001). "Models Of The Creative Process: Past, Present And Future". **Creativity Research Journal**, 13(3-4). 295-308.

Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior (Seventh Edition)**. New York: McGraw-Hill Inc.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Ahearne, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in role and extra role salespersons performance". **Journal of Marketing**, 62 (3): 87-98.

Madjar, N., Oldham, G. R.ve Pratt, M. G. (2002). "There's No Place Like Home? The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance". **Academy of Management Journal**, 45(4). 757-767.

Malhotra, Naresh K.,(2004), **Marketing Research**, 4th Edition, Prentice Hall Inc., USA.

Malinowski, B. (1922). **Argonauts of the western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melansian** New Guinea. London: Routledge

Martensen, A. ve Dahlgaard, J. J. (1999). "Strategy And Planning For İnnovation Management–Supported By Creative And Learning Organisations". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 16(9). 878-891.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve McNamara, R. (2005). "The Role Of Leader-Member Exchanges İn Mediating The Relationship Between Locus Of Control And Work Reactions". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (78). 141-147.

Mauss, M. (1925). **The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies**. New York: The Norton Library

McDougall, W. (1932). Of the words character and personality. In: **Character Personality** 1, 3-16.

Meydan Cem H. ve Polat M.,(2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** , 65(4). 124-140.

Miron, E., Erez, M., ve Naveh, E. (2004). "Do Personal Characteristics And Cultural Values That Promote İnnovation, Quality, And Efficiency Compete Or Complement Each Other?". **Journal of Organizational Behavior**, 25(2). 175-199.

Mok, E., ve Au -Yeung, B. (2002).” Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses in Hong Kong”. **Journal Of Nursing Management**,10(3). 129-137.

Montana, P.J., Bruce H.C. (1993). **Management**, 2nd Edition, Borron’s Educational Series Inc: USA.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., ve Niehoff, B. P. (1998). “Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?”. **Academy of Management journal**, 41(3). 351-357.

Morgeson, F. P., Reider, M. H., ve Campion, M. A. (2005). “Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge”. **Personnel Psychology**, 58 (3).S. 583-611.

Nakip, M. (2003). **Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Nelson, R., (1994). ” **Empowering Employees Through Delegation**”. Irwin, New York.

Neuman, G. A., ve Kickul, J. R. (1998). “Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation And Personality”. **Journal of Business and Psychology**,13(2). 263-279.

Norman, W. T. (1963). “Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings”. **Journal of Abnormal ve Social Psychology** 66, 574-583.

Organ, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington**, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). “The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior”. **Research in Organizational Behavior**, (12). 43-72.

Organ, D. W., ve Konovsky, M. A. (1989). “ Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Applied Psychology**, 74, 157-164.

Organ, D. W.; Podsakoff, Philip M. and MacKenzie, Scott B. (2006). **Organizational Citizenship Behevior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. California: Sage Publications, Inc.

Organ, Dennis W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, Dennis W. (1994). "Personality and organizational citizenship behavior". **Journal of Management** (20), 465-478.

Ortiz L. (1999) "A Comprehensive Literature Review of Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection To International Business and Cross-Cultural Research ?", **http:www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII**/ 99sri159.htm ,s. 3.

Öksüz ve İçi, (2012)." İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki". **The Journal of Academic Social Science Studies**, 5(4). S. 161-182.

Ölçüm Çetin, M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık (1.Baskı).** Ankara. Nobel Yayıncılık.

Özçer, N. (2005). **Yönetimde Yaratıcılık Ve Yenilikçilik**. Rota Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20). 117-135.

Özsoy, A. S. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, E-dergi, 6 (2). 13-19.

Öztuna, S. (2013). "Bilişsel Biçem İle Öğrenme Biçemi Arasındaki İlişki". **Ekev Akademi Dergisi** 17(56), 429-451.

Öztürk, A., ve Özdemir, F. (2010). "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması". **İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences**, 17(1-2).189-202.

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2). 193-210

Paré, G., & Tremblay, M. (2000). "The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals." **Scientific Series**, 33, 1-34.

Pate, J., Martin, G. ve McGoldrick, J. (2003). "The Impact Of Psychological Contract Violation On Employee Attitudes And Behaviour". **Employee Relations**. 25(6). 557-573.

Plsek, P.E. (1996). "Working Paper: Models for the Creative Process". **http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html.** Erişim tarihi: 05/01/2014.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., ve Mackenzie, S. B. (1997). ” Organisational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group perfomance”. **Journal of Applied Psychology**, 82(2). 262-270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R.(1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.” **Leadership Quarterly**, 1: 107–142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”. **Journal of Management**, 26(3). 513-563.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., ve Skov, R. (1982)**.** “Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction.” **Academy of Management Journal**, 25, 810–821

Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. (1997). “Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestion For Future Research”. **Human Performance**, 10(2). 133-151

Potterfield, T.(1999). “ **The Business of Employee Empowerment**”. Green Wood Publishing Group, Inc, Connecticut.

Prabhu, V., Sutton, C. ve Sauser, W. (2008). “Creativity and Certain Personality Traits: Understanding The Mediating Effect Of Intrinsic Motivation”. **Creativity Research Journal**, 20(1). 53-66.

Pritchard, R. D. ve Karasick, B. W. (1973). “The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction”. **Organizational Behavior And Human Performance**, 9(1). 126-146.

Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M. (1997). “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”. **Organizational Dynamics**, 26(2).37-49.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. ve Birjulin, A. (1999). “Organizational Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Organizational Behavior**, (20). 159-174.

Randolph, W. A. (1995). “Navigating The Journey To Empowerment”. **Organizational Dynamics**, 23(4). 19-32.

Redmond, M. R., Michael D. M. ve Teach R.(1993). “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Employee Creativity”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.55, 120-151.

Restubog, S. L. D., Bordia, P. ve Bordia, S. (2011). "Investigating The Role Of Psychological Contract Breach On Career Success: Convergent Evidence From Two Longitudinal Studies". **Journal of Vocational Behavior**, (79). 428-437.

Koys, D. (2001). "The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, 54: 101-114.

Roethlisberger, F. J. / Dickson, William J. (1964). **Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago**. Thirteenth printing. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2000). "The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate, And Trust To Commitment And İnnovation". **Journal of business Ethics**, 25(4). 313-328.

Saruhan, Ş. C. ve Türker, M. V.(2003). "Personel Güçlendirme; Yüksek performans için olmazsa olmaz bir gereklilik mi? Geçici bir yönetim hevesi mi? Yoksa hepsinden öte bir insan kaynakları stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Afyon**, 22-24.

Schulte, M.J., Ree, M.J. ve T.R., Carretta., (2004). "Emotional Intelligence: Not Much More Than G And Personality". **Personality and Individual Differences**, 37, 1059–1068.

Scott, E.S., Silver, S.R., Randolph, W.A., (2004). "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction". **Academy of Management Journal** 47, 332–349.

Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace". **Academy Of Management Journal**, 37(3). 580-607.

Seibert, S. E., Silver, S. R., ve Randolph, W. A. (2004). "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction". **Academy of management Journal**, 47(3). 332-349.

Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1). 317-339.

Shalley, C. E. (2002). "How Valid And Useful is The Integrative Model For Understanding Work Groups' Creativity And Innovation?". **Applied Psychology**,51(3). 406-410.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descprictive goodness-of-fit measures. **Methods of Psychological Research Online**, 8(2), 23-74.

Si, S. ve Wei, F. (2012). "Transformational And Transactional Leaderships, Empowerment Climate, And İnnovation Performance: A Multilevel Analysis In The Chinese Context". **European Journal of Work and Organizational Psychology**,21(2). 299-320.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P., (1983). "Organizational CitizenshipBehavior: Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied Psychology**, S.68,s.653-663.
Smitley, W., ve Scott, D. (1994). "Empowerment: Unlocking the Potential of Your Work Force". **Quality Digest**, 40-46.

Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organziational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (77). 281-298.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme". **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1). 147-163

Spector, P. E., ve Fox, S., (2002). "An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior". **Human Resource Management Review**,12(2). 269-292.

Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". **Academy of Management Journal**, 38(5).1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1997). "Toward a common ground in defining empowerment". **Research in Organizational Change and Development**, 10, 31-62.

Staw, B. M. ve Boettger, R. D., (1990). "Task Revision: A Neglected Form Of Work Performance". **The Academy of Management Journal**, 33(3). 534-559.

Su-Jung Lin, R., Li, Hung-Hui,ve Hsiao,Jui-Kuo, (2012). **"**What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study". **International Conference on Economics, Business Innovation**, **IACSIT Press,** 38,S.170

Sundgren, M., ve Styhre, A. (2003). "Creativity–a Volatile Key Of Success? Creativity in New Drug Development". **Creativity and Innovation Management**,12(3). 145-161.

Swaen, V. ve Maignan, I., (2003). "Organizational Citizenship And Corporate Citizenship: Two Constructs, One Research Theme?, (Edited by: Sheb L. True and Ferrell O.C.) In Business Rites, Writs and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management". Vol. 1, **Michael J. Coles College of Business**, USA, 107-134.

Swailes, S. (2002). "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures". **International Journal of Management Reviews**, 4(2). 155-178.

Sweeney, Jillian C., Geoffrey N. Soutar ve Lester W. Johnson: 1999 "The Role of Perceived Risk in The Quality- Value Relationship: A Study in A Retail Environment", **Journal of Retailing**, Vol: 75, Issue: 1, 77-105.

Şimşek, M. Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 5.baskı, Ankara.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (1996). **Using Multivariate Statistics** (3rd ed.). New York: Harper Collins.

Tansky, J. W. (1993). "Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3). 195-207.

Taş,Y.(2011)." İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (21).117-131.

Thamhain, H. J. (2003). "Managing Innovative R&D teams". **R&D Management**,33(3). 297-311.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements Of Empowerment: An "interpretive" Model Of İntrinsic Task Motivation". **Academy Of Management Review**, 15(4). 666-681.

Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999). "An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships". **Personnel Psychology**, 52(3). 591-620.

Turnipseed, D. L., ve Murkison, E. (2000). "A Bi-Cultural Comparison Of Organization Citizenship Behavior: Does The Ocb Phenomenon Transcend National Culture?". **International Journal of Organizational Analysis,** 8(2). 200-222.

Tutar H. ve Altınöz M. (2007). "Örgütsel İklimin Işgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Arastırma". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** , 65, 196 - 218 .

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010) "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 65(2): 196-218.

Uçanok, B. (2008). "The Effects Of Work Values, Work-Value Congruence And Work Centrality On Organizational Citizenship Behavior". **World Academy of Science, Engineering and Technology**, (46). 156-169.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). **Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Vakola, M., Tsaousıs, I. ve Nıkolaou I., (2004). "The Role Of Emotional İntelligence And Personality Variables On Attitudes Toward Organisational Change". **Journal of Managerial Psychology**, 19 (2): 88-110.

Van der Panne, G., Van Beers, C. ve Kleinknecht, A. (2003). "Success And Failure Of Innovation: A Literature Review". **International Journal of Innovation Management**, 7(03). 309-338.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). "Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity". **The Academy of Management Journal**, 41(1). 108-119.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., ve Parks, J. M. (1995). "Extra-Role Behaviors-In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)". **Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews**, Vol 17, 1995, 17, 215-285.

Vigoda, E. (2003). **Developments In Organizational Politics**. Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.

Vogt, P.,(1997). "Transfer to power". **Credit Union Management,** 20 (6), 44–45

Vroom, V. H. (1967). **Work And Motivation**, John Wiley and Sons Inc., USA.
Walker, Arlene and Hutton, Dorothy M. (2006). The Application Of The Psychological Contract To Workplace Safety**. Journal of Safety Research**, (37). 433-441.

Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L. ve Howell, J. P. (2010). "Five Dimensions Of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents And Levels Of Engagement In China And The US". **Asia Pacific Journal of Management**, 30(1), 115-147.

Wat, D., & Shaffer, M.A. (2005). "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment". **Personel Review**, 34 (4), 406-422.

Wei, F., Yuan, X., ve Di, Y. (2010). "Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate On Creative Performance Of Subordinates: A Cross-Level Study". **Frontiers of Business Research in China**,4(1). 29-46.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaad, M. A., Werner J. M. (1998). "Managers As İnitiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding

Managerial Trustworthy Behavior". **The Academy of Management Review**, 23(3). 513-530.

Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). "Quality Management, Problems And Pitfalls: A Critical Perspective". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 13(2). 55-65.

Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). "Justice And Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment". **The Journal of Social Psychology,** 142(1). 33-44.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). "Toward A Theory Of Organizational Creativity". **Academy Of Management Review**, 18(2). 293-321.

Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J. ve Yi, X. (2008). "The Influence Of Leader Regulatory Focus On Employee Creativity". **Journal of Business Venturing**, 23(5). 587-602.

Yahyagil, M.Y. (2001). **"Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik" , İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, 38(1).7-16.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1). 395-412.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". **İşletme Araştırmaları Dergisi**, (1). 3-16.

Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansi Arasindaki İlişkinin İncelenmesi". **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklari Dergisi**, 8(2). 196-211.

Yen, H., & Neihoff, B. (2004). "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness: Finding Relationship in Taiwanese Banks". **Journal of Applied Social Psychology**, 34,(8). s 1617-1635

Yener, M. ve Aykol, S. E. (2009). "Girişimcilik Değerleri Ve ÖVD Üzerine Bir İnceleme". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1). 255-271.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). "Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri"**. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 12(2). 171-189.

Yıldırım, E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi". **Selçuk Üniversitesi Karaman İİ BF Dergisi**, 12, 109-120.

Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** 62 (1): 354–279.

Yılmaz, K., Karaköse, T. ve Altınkurt, Y. (2009). "İlköğretim okullarında örgütsel güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki". **Uluslararası V. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Edirne**, 319–322.

Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003). "Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees". J**ournal of Business Research**, (56). 597-611.

Yoo, B., N. Donthu, and S. Lee (2000), "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity" **Journal of Academy of Marketing Science**, 28(2),195-211.

Yücel, C., ve Kaynak, S. (2008). "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (20). 685.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). " Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 23(1). 19 – 48.

Yüksel, Ö., ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme-Empowerment". **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1). 1-11.

Zhou, J. ve George, J. M. (2003). "Awakening Employee Creativity: The Role Of Leader Emotional Intelligence". **The Leadership Quarterly**, 14(4). 545-568.

Zimmerman, B. J. (2000). "Self-efficacy: An essential motive to learn". **Contemporary Educational Psychology**, 25, 82-91.

EK1: ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN GÜÇLENDİRME İKLİMİNE İLİŞKİN FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların güçlendirme iklimine yönelik algılamaları üç boyutta (Bilgi paylaşımı, Otonom sınırlılığı ve Takım sorumluluğu) ve 30 değişkenle ölçülmüştür. Bu değişkenlere ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların X işletmesine yönelik güçlendirme iklimi algılamalarının olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Güçlendirme İklimine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
BP1	1	2	40	129	55	4,0352	0,70308
BP2	1	2	18	135	71	4,2026	0,65405
BP3	3	5	20	123	76	4,163	0,7785
BP4	5	6	47	131	38	3,8414	0,81003
BP5	2	0	7	63	155	4,6256	0,63515
BP6	1	1	4	71	150	4,6211	0,5928
BP7	3	2	15	150	57	4,1278	0,67606
BP8	1	6	11	112	97	4,3128	0,72501
BP9	3	11	35	123	55	3,9515	0,84263
BP10	3	6	7	78	133	4,4626	0,79387
YÖO1	1	4	46	134	42	3,9339	0,704
YÖO2	0	0	26	115	86	4,2643	0,65223
YÖO3	6	7	53	115	46	3,8282	0,8782
YÖO4	2	5	7	135	78	4,2423	0,69662
YÖO5	2	9	14	130	72	4,1498	0,77262
YÖO6	5	10	23	134	55	3,9868	0,84915

YÖO7	2	10	24	105	86	4,1586	0,84741
YÖO8	4	9	19	81	114	4,2863	0,90814
YÖO9	3	10	4	81	129	4,4229	0,83983
YÖO10	7	8	32	65	115	4,2026	1,01467
TS1	0	3	4	86	134	4,5463	0,60333
TS2	11	16	97	79	24	3,3921	0,94097
TS3	4	4	13	145	61	4,1233	0,73637
TS4	4	24	23	147	29	3,7621	0,87024
TS5	7	14	91	67	48	3,5947	0,98824
TS6	5	9	10	167	36	3,9692	0,74899
TS7	4	6	12	167	38	4,0088	0,6976
TS8	4	8	24	141	50	3,9912	0,79262
TS9	2	7	11	170	37	4,0264	0,64438
TS10	0	2	6	34	185	4,7709	0,53252

ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN ÖVD'NA İLİŞKİN FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların ÖVD'na yönelik algılamaları beş boyutta (Diğergamlık, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık ve Sivil erdem) ve 24 değişkenle ölçülmüştür. Bu değişkenlere ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların X işletmesine yönelik ÖVD'na ilişkin algılamalarının olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 2: ÖVD'na İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**
ÖVD1	1	4	7	28	187	4,7445	0,64211
ÖVD2	0	2	2	87	136	4,5727	0,56267
ÖVD3	0	1	1	46	179	4,7753	0,45865
ÖVD4	0	0	2	47	178	4,7753	0,43893
ÖVD5	0	0	2	32	193	4,8414	0,38952
ÖVD6	0	5	12	102	108	4,3789	0,68942
ÖVD7	0	1	5	49	172	4,7269	0,51981

ÖVD8	2	0	0	11	214	4,9163	0,42805
ÖVD9	3	0	0	34	187	4,7709	0,60268
ÖVD10	2	1	2	47	175	4,7269	0,59148
ÖVD11	146	48	24	3	6	1,5683	0,92577
ÖVD12	170	138	16	2	1	1,3524	0,69067
ÖVD13	157	48	20	2	0	1,4141	0,68832
ÖVD14	150	46	27	4	0	1,4934	0,77214
ÖVD15	183	20	14	6	4	1,3612	0,85284
ÖVD16	2	2	1	21	201	4,837	0,55242
ÖVD17	3	3	2	27	192	4,7709	0,6588
ÖVD18	0	1	0	20	206	4,8987	0,34352
ÖVD19	0	0	3	46	178	4,7709	0,45159
ÖVD20	0	0	0	8	219	4,9648	0,1848
ÖVD21	1	2	17	118	89	4,2863	0,67963
ÖVD22	0	3	4	126	94	4,37	0,59092
ÖVD23	0	2	3	107	115	4,4758	0,5746
ÖVD24	0	0	24	28	197	4,859	0,37327

ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNİN YARATICI PERFORMANSA İLİŞKİN FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların yaratıcı performansa yönelik algılamaları dokuz değişkenle ölçülümüştür. Bu değişkenlere ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'de görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların X işletmesine ilişkin yaratıcı performansa yönelik algılamalarının olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Yaratıcı Performansa İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
YP1	1	4	78	106	38	3,7753	0,7571
YP2	0	0	2	57	168	4,7313	0,46377
YP3	0	0	0	52	175	4,7709	0,42117
YP4	0	2	7	139	79	4,2996	0,57079
YP5	0	1	1	62	163	4,7048	0,49432
YP6	0	1	2	62	162	4,696	0,50671
YP7	0	3	1	47	176	4,7445	0,52873
YP8	1	1	16	161	48	4,1189	0,5714
YP9	2	1	3	30	191	4,793	0,56938

EK2: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yürütülen bir doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında anket formları ve kimliğini gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar dışında asla kullanılmayacaktır. Çalışmanın amacı yaratıcı performans, güçlendirme iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplamanız yaklaşık yedi dakikanızı alacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız değerli katkılar için çok teşekkür ederiz.

Kocaeli Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doç.Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU
Doktora Öğrencisi Abdülkadir AKTURAN
kakturan@yahoo.com

Anket, çok çeşitli ifadelere katılma düzeyinizi ölçmek üzere tasarlanmıştır. Buna göre ifadeleri değerlendirirken aşağıdaki düzeyleri dikkate almanız gerekmektedir. **Lütfen her ifadeyi okuyarak her ifade için uygun olan katılma düzeyinizi işaretleyiniz.**

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

1. Aşağıdaki ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen ifadelerin her birini değerlendirerek her biri için size en uygun gelen katılma düzeyine **X** işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	1	2	3	4	5
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
Zorunlu olmadığım halde, işe yeni başlamış olan çalışanlara ortama alışmaları için yardım ederim.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili problemleri olan diğer çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
Çevremdeki diğer çalışanlara yardım eli uzatmak için her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlarla aramda oluşabilecek problemleri önlemek için ilk adımı atan ben olurum.	1	2	3	4	5
Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediğine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlar için problem yaratmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Hareketlerimin çalışma arkadaşlarımın üzerindeki etkisine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.	1	2	3	4	5
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	1	2	3	4	5
Pireyi deve yaparım.	1	2	3	4	5
Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.	1	2	3	4	5
Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	1	2	3	4	5
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	1	2	3	4	5
Ekstra mola ve istirahatler almam.	1	2	3	4	5
Kimsenin kontrol ve nezaret etmediği zamanlarda bile kurum kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
Görev bilinci en yüksek olan çalışanlardan biri olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	1	2	3	4	5
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	1	2	3	4	5
Kurumdaki değişiklikleri sürekli ve yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
Kurumumun yayınlamış olduğu emir, talimat, duyuru v.b. bilgilendirmeleri okur, takip eder ve bunlara ayak uydururum.	1	2	3	4	5

2. Aşağıdaki ifadeler kurum içerisindeki bilgi paylaşımını ve takım çalışmasını ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen ifadelerin her birini değerlendirerek her biri için size en uygun gelen katılma düzeyine **X** işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum Ne**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Kurumumun performansını anlamak için ihtiyacım olan gerekli bilgiyi alıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumun performansını anlayabilmeleri için diğer çalışanlarla gerekli bilgileri paylaşırım.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde kurumun performansına ilişkin özel ve hassas bilgiler paylaşılarak çalışanlar arasında güven oluşturulur.	1	2	3	4	5
Kurumun performansına ilişkin bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, bu bilgiye kolaylıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
Kurum içinde hata yapıldığı zaman yapanı suçlamak yönünde değil, hatayı çözmek üzerine yoğunlaşırız.	1	2	3	4	5
Kurum içinde hata yapıldığı zaman bu hatadan bir şeyler öğrenmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
Kurum çalışanları kurum performansı ile ilgili bilgileri zamanında ve güncel olarak alırlar.	1	2	3	4	5
Kurum içinde kurumun performansına ilişkin bilgi paylaşılır ki çalışanlar bu performansı geliştirmek için sorumluluk alabilsin.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde bilgiler çalışanlarla, bilindik hiyerarşik yapı algılamasını önleyecek şekilde paylaşılır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde doğru karar verebilmek için doğru kişilerin bilgi sahibi olmasına çalışılır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde tüm kademelerde aynı vizyon paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurumun vizyonuna uymak için çaba gösteriyoruz.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde vizyona uygun belirli hedeflerin tespit edilmesinde herkes birlikte çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde davranışlarınıza yön veren bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
Çalışanların bilgi ve motivasyonunu artırmak için yeni politika ve uygulamalar geliştiririz.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde çalışanların performansı geliştirmek üzere insiyatif almasını sağlamak için yapılar ve yönergeler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde performansın sürekli iyileştirilmesine yönelik olarak yüksek standartlar konulmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde çalışanların sorumlu bir şekilde hareket etmesi için yapılar ve yönergeler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde, herkesin kendi davranışlarından ve bunun sonuçlarından kendilerinin sorumlu olduğu bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
Kurum kademeleri arasında karşılıklı yakın ilişki ve iletişim yönünden bir ortaklık (partnerlik) ilişkisi yaratılmaya çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5

3. Aşağıdaki ifadeler kurum içerisindeki prosedürel yapıyı ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen ifadelerin her birini değerlendirerek her biri için size en uygun gelen katılma düzeyine **X** işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum Ne**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Sorumluluk ve mesuliyet kurum içerisindeki takımların temelini oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde tepe yönetim yerine birçok karar takımlar tarafından alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde çalışanların çeşitliliği önemli bir değer olarak düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
Takımların daha verimli çalışabilmesi için bireysel ve takıma yönelik eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde verimli ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
Takımlar zorunda oldukları için değil istekli oldukları için kurum performansını geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
Takımlar kurumun faaliyetlerindeki kaliteyi ve verimliliği artırmaya yönelik bir sorumluluk duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
Hizmetlerin yürütülmesi önceliklidir ve takımlar hizmetlerin yürütülmesinde esnek davranabilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımlar zorlukların üzerinden gelmek için hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
Kurum içerisinde liderlik davranışlarına yönelik örnekler vardır.	1	2	3	4	5

4. Aşağıdaki ifadeler yaratıcı performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen ifadelerin her birini değerlendirerek her biri için size en uygun gelen katılma düzeyine **X** işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum Ne**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Amirim işimde yaratıcı olduğumu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
İşimi icra ederken yeni yaklaşımları deniyorum.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili konularda çalışma arkadaşlarımın yeni fikirlerini de göz önünde tutarım.	1	2	3	4	5
İşimde çok yaratıcı olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken olabildiğince yaratıcı olmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
İşimde daha verimli olabilmek için bana yardımcı olabilecek yeni beceriler öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Başarılı olduğum her durumda bunun başarılı olmak istememden kaynaklandığını biliyorum.	1	2	3	4	5
İş yerimde yeni trendler söz konusu olduğunda, bunları ilk ben dikkate alırım.	1	2	3	4	5
İşim kişisel olarak beni, amirlerimin bana vermiş olduğu takdir ve teşviklerden daha fazla motive etmektedir.	1	2	3	4	5

II- DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız nedir?
( ) 25 yaş ve altı
( ) 26- 35 yaş
( ) 36-45 yaş
( ) 46-55 yaş
( ) 56 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz nedir?: ( )Kadın ( )Erkek

3. Medeni durumunuz nedir? ( )Evli ( )Bekar

4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu/programı nedir?

( ) İlkokul
( ) Ortaokul
( ) Lise
( ) Yüksekokul
( ) Üniversite
( ) Y.Lisans/ Doktora

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

( ) 1 yıldan az
( ) 1-3 yıl
( ) 4-6 yıl
( ) 7-9 yıl
( ) 10 yıl ve üzeri

6. Bu işletmedeki göreviniz nedir?.....

7. Çalışmakta olduğunuz bölüm nedir?.....

DEĞERLİ KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Van Başkale'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul Mehmet Beyazıt Lisesi'nde tamamladı. 1988-1992 yılları arasında Işıklar Askeri Lisesi'nden mezun olmayı müteakip 1992-1996 yılları arasında lisans eğitimini Kara Harp Okulu'nda Sistem Mühendisi olarak tamamladı. 2001 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda ikinci yüksek lisans eğitimini tamamladı. Almanca ve İngilizce bilmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.