T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sebahattin KILINÇ

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof.Dr. Rıfat İRAZ

KONYA-2018

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sebahattin KILINÇ

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Rıfat İRAZ

KONYA-2018

ÖNSÖZ

Örgütsel yaratıcılık günümüzde firma performanslarını önemli şekilde etkileyen, içsel ve dışsal faktörler tarafından kontrol edilen bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel yaratıcılığa yatırım yapılarak firma performansının ve örgüt kazanımlarının artırılması gerçekleşebilir. Fakat ulaşılması hedeflenen bu kazanımların elde edilebilmesi için ilk olarak örgütsel yaratıcılık kavramının anlaşılması ve işgören performansını etkileyen diğer unsurlarla ilişkilerinin tespit edilmesi gerekir. Bu tez çalışmasında psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığa etkileri incelenmiştir.

Öncelikle tez çalışmalarımda bana yardımcı olan tez danışmanım Prof.Dr. Rıfat İRAZ'a ve tez izleme jürisinde bulunarak, tez yazım sürecindeki sürekli destekleri ve anlayışlarından dolayı Sn.Yrd.Doç.Dr. Mustafa Tahir DEMİRSEL ve Sn.Yrd.Doç.Dr. Savaş ERDOĞAN'a, Sn.Yrd.Doç.Dr. Aydan YÜCELER'e; doktora çalışmalarım süresince beni destekleyen ve fikirlerini paylaşan Sn.Doç.Dr. Metin KAPLAN'a, Sn.Arş.Gör. Mehtap FINDIK, Sn.Arş.Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ'a şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.

Ayrıca tüm iş ve eğitim hayatım boyunca benden her türlü desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili eşim Jale KILINÇ ve oğlum Ali Kutay KILINÇ'a ve yaşamımın her karesinde kendilerinin tecrübelerinin izinde yürüdüğüm babam Ali KILINÇ, annem Fatma KILINÇ ve abilerim Mehmet KILINÇ ile Hüseyin KILINÇ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Sebahattin KILINÇ

T.C

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sebahattin KILINÇ	Numarası 144127011006
	Anabilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ	
Tezin Adı		Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Konya ilinde süt endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler örnekleminde, psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini anket tekniği ile analiz etmektir. Araştırma sonuçlarına göre; psikolojik sermayenin alt boyutları olan özyeterlilik ve umut boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde istatiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Diğer yandan işgören güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, işgören güçlendirme, örgütsel yaratıcılık.

T.C

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sebahattin KILINÇ	Numarası 144127011006
	Anabilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ	
Tezin Adı		Effects Of The Psychological Capital And Employee Empowerment On The Organisational Creativity	

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effects of “psychological capital and employee empowerment” on the organizational creativity, by using survey technique on a sample of dairy industry corporations operating in Konya region. The results have shown that “self-sufficiency” and “hope”, which are sub-dimensions of psychological capital, have a positive and meaningful effect on the organizational creativity. However, it has found that “endurance” and “optimism” sub-dimensions of the psychological capital, statistically do not have a significant effect on organizational creativity. On the other hand, it has been found out that “meaning”, “competence”, “autonomy” and “effect” dimensions, which are sub-dimensions of employee empowerment, have a positive and meaningful effect on the organizational creativity.

Keywords: Psychological capital, employee empowerment, organizational creativity.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİK SAYFASI i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vii
KISALTMALAR VE SİMGELER SAYFASI viii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 7
1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE 7
1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı 7
1.1.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi 9
1.1.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları 11
1.1.3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Önemi 26
1.1.4. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler 27
1.2. İşgören Güçlendirme Kavramı 34
1.2.1. İşgören Güçlendirme Kavramının Boyutları 38
1.2.2. İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yapılardaki Önemi 42
1.2.3. İşgören Güçlendirmeye Yönelik Yaklaşımlar 47
1.2.3.1. Davranışsal (İlişkisel) Güçlendirme 47
1.2.3.2. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme 50
1.2.4. İşgören Güçlendirmenin Aşamaları 51
1.3. Yaratıcılık Kavramı 55
1.3.1. Yaratıcılık Kavramının Boyutları 61
1.3.2. Yaratıcılığın Örgütsel Yapılardaki Önemi 62
1.3.3. Yaratıcılığın Oluşma Aşamaları ve Önündeki Engeller 67
1.3.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler 72
1.4. Psikolojik Sermaye, İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları 74

İKİNCİ BÖLÜM 77
2. UYGULAMALI ARAŞTIRMA 77
2.1. Araştırmanın Yöntemi 77
2.1.1. Araştırmanın Konusu 77
2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 77
2.1.3. Araştırmanın Kurgusu ve Hipotezleri 79
2.1.4. Varsayımlar (Sayıltılar) 81
2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 82
2.1.6. Araştırma Evreni ve Örneklem 82
2.1.7. Veri Toplama Aracı 83
2.1.8. İstatistik Analizler 84
2.2. BULGULAR VE YORUM 85
2.2.1. Katılımcıların Demografik Yapısına Dayalı Değerlendirmeler 85
2.2.2. Veri Toplama Aracına İlişkin Cronbach Alfa Testi Sonuçları 87
2.2.3. Psikolojik Sermaye, İşgören Güçlendirme ve Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları 87
2.2.4. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 89
2.2.5. İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 90

SONUÇ VE ÖNERİLER 92
KAYNAKLAR 96
EKLER (EK-1 Anket Çalışması Formu) 112
ÖZGEÇMİŞ 117

KISALTMALAR VE SİMGELER SAYFASI

Vb.	:	ve benzeri
H	:	Hipotez
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
n	:	Örneklem Sayısı
N	:	Araştırmaya Konu Olan Topluluk
P	:	Topluluk Oranı veya Tahmini
B	:	Katlanılabilir Hata Oranı

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo-1. Çalışmada Ele Alınan Demografik Değişkenlere Göre Anketin Yapıldığı İşletmelerin Durumu 86

Tablo-2. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cornbach Alfa Katsayıları. 87

Tablo-3. Çalışmada Kullanılan Ölçekler Ve Bu Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri Ve Önem Düzeyleri 88

Tablo-4. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 89

Tablo-5. İşgören Güçlendirmenin Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 91

Tablo-6. Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları. 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil-1: Araştırmanın Kurgusunu Gösteren Diyagram 80

GİRİŞ

Mal veya hizmet üretmek için kurulan örgütlerin amaçlarına ulaşmaları insan gücünün fiziksel ve zihinsel olarak katılımını zorunlu kılmaktadır. Bireyler tarafından meydana getirilen ve bireylerin ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla kurulan diğer bir ifade ile varoluşunun nedenini birey olarak gören örgütler rekabet yeteneklerini geliştirebilmek için iş görenlerine daha çok önem vermeye, çalışma ortamlarını iyileştirmek için birçok yöntem denemeye başlamışlardır. Çalışma hayatının insanlarda ifade ettiği önem çoğaldıkça genel yaşamdan beklentileri iş hayatlarına da taşınmış olduğu gibi iş insanlarda kendini geliştirme ve gerçekleştirme adına önemli bir faktör olarak algılanmaktadır. Sosyal, kültürel ve ekonomik maksatlı tüm organizasyonlarda yönetimin başarıları işletmeyi amaçlarına doğru taşıma derecesi olarak adlandırılan yönetsel etkinlikle ölçülür. Yönetsel etkinliğin arttırılabilmesindeki temel faktör ise insan gücünü amaçlar doğrultusunda hareket ettirebilme ve ondan yüksek bir verim alabilmeyi gerektirir. Pozitif psikolojinin örgüt içerisindeki eşdeğeri olarak nitelendirilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, psikolojik sermaye kavramının oluşmasında önemli bir yer oynamıştır. Psikolojik sermayenin; özellikle çalışanların, planlanmış olan hedefler kapsamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine ilişkin bir kavram olduğunun altı çizilmiştir (Zhao ve Hou, 2009: 35-40).

Örgütlerin faaliyetlerinde etkili ve faydalı olabilmeleri, bu örgütlerde bulunan çalışanların göstermiş oldukları katkılarla sağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş hayatlarında yaşadıkları psikolojik etkenlerin, onların yaptıkları işe karşı tutumlarında ve gerek müşterilere ve gerekse çalışma arkadaşlarına takındığı duygu aktarımlarında önemli olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojiye gösterilen ilginin, son yıllarda yükseliş göstermesi bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların çoğalması, negatif olan duyguların ve davranışların umursanmayıp, pozitif duyguları içeren kavramların gündeme gelmesinde rol oynamıştır (Klausman vd., 2008: 127-151).

Pozitif psikoloji yaklaşımı ile ilişkili olarak gelişim gösteren pozitif örgütsel davranış akımı da çalışanların örgüt içindeki pozitif faaliyetlerinin gelişiminde katkıda bulunmayı planlamaktadır. Yapılan bu çalışmanın ana merkezinde bulunan

psikolojik sermaye kavramı da pozitif örgütsel davranış adı altında ele aldığımız ve kişinin pozitif psikolojik durumunundaki gelişimini tanımlayan ekonomik, insani ve sosyal sermaye kavramlarının tamamı ile dışında yer alır. Psikolojik sermayenin yazında performans, adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişkide olduğu öngörülmektedir. Bununla birlikte psikolojik sermaye kavramının iş verimliliği ile doğrudan pozitif ilişkide olduğu görülmektedir. Giderek güçlü olma algısı çalışanda yaşanabilecek belirli durumlara karşı hâkimiyetin ne derece kendi ellerinde olduğuna dair inancıdır (Keller ve Dansereau, 1995: 127-146).

Günümüzde, çalışma yaşamında geleneksel yöntem ve diğer kaynakların verimliliği artırmakta kifayetsiz kaldığı net bir biçimde belli olmaktadır. Çalışanların psikolojik sermayelerine katkı sağlamak bu dönemde yapılacak en akıllıca yöntemdir. Psikolojik sermayelerinde yükseliş yaşayan çalışanların performanslarının da yükseldiği yapılan bilimsel araştırmalar aracılığı ile kanıtlanmıştır. Çalışan performans yüzdesinde artış garantisi veren bu yatırımın, günümüzde en değerli rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele alındığı düşünülürse, büyük bir kazanım sağlaması kaçınılmazdır. Bu sebepten ötürü, yapılan bu çalışmada psikolojik sermaye ve performans ilişkilendirilmiştir. Bu yeni yaklaşımda ele alınan bilgiler ışığında psikolojik sermaye kavramı, birey baz alındığında kişisel gelişim ve performansı özendirirken, örgütsel bağlamda ise insan sermayesi ve sosyal sermayenin bir unsuru olarak performans yükselişiyle birlikte, verimlilik artışı, yatırım getirisi ve en önemlisi rekabet fırsatı sağlamaktadır. Tüm örgütsel yapılanmaların temel faktöründe insan oluşu gerçeği ele alınırsa, psikolojik sermaye, örgüt verimliliğini arttırmak amacıyla mutlak bir şekilde yönetilmesi icap eden bir unsur olarak belirmektedir (Avey vd., 2009: 677-693).

Psikoloji bilimi; geleneksel olarak başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışlarındaki negatif yönleri araştırmakta iken günümüzde pozitif psikoloji akımı doğrultusunda modern yaşamın insanlar için tanıdığı imkânlar ve mutlu yaşama ulaşabilme imkânlarına değinmiştir. Bundan ayrı olarak işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojinin ve sahip oldukları psikolojik sermayenin işin gerektirdiği davranışlar ile çalışanların kendi karakterleri arasındaki

uyuşmazlığın neticesi olan işe yabancılaşmayı da etkileyebileceği ve aralarında anlamlı ilişkilerin olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütteki işgörenlerin edindikleri veya örgütleri aracılığıyla edinmeleri için uğraşılan psikolojik sermayenin, onların ait oldukları duygu durumunu nasıl değiştirebileceğini ortaya koymak çalışmanın ana nedeni ve amacını oluşturmaktadır.

Psikolojik sermaye kavramı, öncelikle son senelerde ülkemiz ve dünya için, akademik makalelerde olduğu gibi tezlerde de araştırma konusu olarak tercih edilmeye başlanmıştır. Uluslararası ve ulusal yazında psikolojik sermaye ve çalışmada üzerinde durulan farklı değişkenleri kapsayan bütüncül bir modele rastlanılmaması ve özellikle duygusal emeğin, psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın önemli yanını oluşturmaktadır. Örgüt açısından etkili olduğu varsayılan bahsi geçen değişkenlerle oluşumu gerçekleşen yapısal eşitlik modeli aracılığıyla, psikolojik sermayenin ve duygusal emeğin çalışanların işe bağlı yanlarına etkilerinin ortaya çıkmasının yazına ve örgütlerin insan kaynakları departmanları ile çalışanlar üzerindeki yönetim stratejilerine ciddi katkılar getirebileceği varsayılmaktadır. Ayrıca ekipteki çalışanların edindikleri veya örgütleri aracılığı ile edinmeleri için uğraşılan psikolojik sermayenin, onların hissettikleri duygu durumunu etkileyebileceğini ve işlerine karşı takındıkları negatif tutumlarda rol alıp almayacağını ispat etmek çalışmanın temel sorunudur. Pozitif örgütsel davranış akımı paralelinde biçimlenen psikolojik sermaye; zorlu durumların üstesinden gelebilmek için gerekli olan çabayı gün yüzüne çıkarmak üzere gereken öz yeterliliğin, şuan ve gelecekte başarılı olmaya dair pozitif biçimlenmesidir. Kısaca iyimserlik, belirlenen hedefler doğrultusunda çaba göstererek beklenti içinde olma ve sıkıntıların üstesinden gelebilmeyi ve her türlü zorluğa rağmen başarıya ulaşmak için gereken dayanıklılık özellikleri ile tanımlanabilen bireyin gelişimine dair pozitif psikolojik durumdur. Psikolojik sermayedeki her bir boyutun eğitilerek geliştirilebileceği hakkında araştırmaların yapılmış olduğuna rastlanılması da bu anlamda psikolojik sermayeyi önemli bir değişken haline getirmektedir (Luthans vd., 2007c: 541-572).

İşletmeler için kalifiye personeli elde tutmak ve kazanımını sağlamak büyük önem arz etmektedir. Zira işletmelerin rakipleriyle beraber girmiş oldukları bu rekabet ortamında üstünlük sağlamaları için yaratmaları gereken değer ancak ve ancak kalifiye personel aracılığı ile mümkün olmaktadır. Çalışanlar görevlendirildikleri işletmeler tarafından beklentilerinin yerine getirilmesi ve kendilerini huzurlu hissettikleri süre zarfında işlerinde kalmayı tercih etmekte, aksi durumlarda ise farklı bir iş arayışına girmektedirler. Çalışanların huzursuzluğuna sebep olan önemli faktörlerden birisi de yaşamış oldukları iş stresidir. Aşırı seviyedeki iş stresinin çalışanların üzerinde ciddi fiziki ve ruhsal problemlere sebep olduğu görülmüştür. Çalışanların maruz kaldığı stresin bir kısmı, kendileri dışındaki kaynaklardan sağlanırken bir kısmı da kendileri aracılığı ile sağlanmaktadır. Bazı çalışanların strese karşı dayanma güçleri diğer çalışanlara nazaran daha yüksektir. İş görenlerin işlerinden ayrılmaları üzerinde de etkili olduğu düşünülen iş stresiyle başa çıkma için iki ana yol bulunmaktadır. Bu yollardan ilki stresi doğuran durumları azaltmak, diğeri ise çalışanların strese karşı koyabilme güçlerini artırmaktır (Goetzel vd., 1998: 843-854).

Günümüzde küreselleşmenin yarattığı etki ile çoğalan rekabet ortamında örgütler daha fazla etkinlik gösterebilmek ve verimli olabilmek için farklı ve yeni uygulamalar denemek zorundadırlar. Bu uygulamalar eşliğinde, örgütler için mühim bir kaynak olduğu öngörülen insan kaynaklarının bilinmezliklerini açığa çıkarmak bu bilinmezlikleri örgütsel davranış sürecinde kullanılabilmesi bulunur. Bu hedefle yola çıkarak günümüzdeki tüm platformlarda örgüt içerisindeki en önemli kaynağın insan unsuru olduğu vurgulanmasına rağmen çağdaş yöneticilerin ancak yarısının gerçekten önemli olduğuna inanmakta, geriye kalanlar ise saygı göstermenin ötesine geçememektedirler. Günümüz örgütlerinde bu sebepten dolayı stratejik önem taşıyan kararların hala büyük bir çoğunluğu finansal değerlendirmeler göze alınıp daha sonra karar verilmektedir. Dünyadaki en önemli iş adamlarından biri ve Microsoft'un kurucusu Bill Gates ''en önemli değerimiz her akşam bu kapıdan yürüyüp gidiyor'' demiş ve insan kaynaklarının önemini gözler önüne sermiştir. İnsan kaynaklarının işin gerçekleştirilmesi için gözden çıkarılan bir külfet olarak değil, vazgeçilemez bir değer ve etkili bir yönetim altında yüksek verim sağlanabilecek bir yatırım aracı

olduğu fikri günümüzde oluşmaya devam etmektedir. İşgörenlerin zayıflıklarını bulup odaklanmak yerine onların daha güçlü ve becerikli olduğu yönleri bulup ortaya çıkarmayı amaçlayan pozitif psikoloji yaklaşımına göre bireylerin sahip oldukları güçlü yönleri geliştirmek ve hedeflenip örgütsel performansı arttırmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda bireylerdeki olumlu gelişim haline psikolojik sermaye denilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004b: 143-160).

Geleneksel kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pek de doğru bir kaynak olmadığı küresel çaptaki değişiklikler izlendiğinde görülmüştür. Son zamanlarda, yüksek derece gelişmiş teknolojilerin kullanımı ile birlikte pek fazla bir zaman geçmeksizin pazara benzersiz ürünler yerleştirilebilmekte veya diğer rakiplerin ürünlerine benzer ancak fiyat olarak daha uygun bir şekilde pazara girilebilmektedir. Bu nedenle geleneksel rekabet unsurları olarak tanımlanan finansal, yapısal ve teknolojik unsurların kolaylıkla üstesinden gelinebilmektedir. Bu kapsamda günümüzde literatür ve yönetici deneyimleri işletmelerde rekabetin en önemli ve taklit edilemez kaynağı olarak insan faktörü gösterilmekte, işgörenleri en yüksek düzeyde duygusal ve zihinsel gelişimlerinin örgütün devamlılığı manasında finansal başarıdan az olmayacak şekilde önem verilmesi ve üzerinde durulması gereken bir husus olduğu bildirilmektedir. Çalışanlar örgüt içinde destekleyici ve pozitif bir iklim hissederlerse kişisel gelişimlerine daha fazla eğilim gösterebilmektedirler. Destekleyici örgüt kültürünün yaratmış olduğu bu pozitif hava çalışanların uyumluluğunu, güvenilirliğini ve yardımseverliğini artırmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin teşvik edilmesine imkân sağlayan destekleyici iş ortamı işgörenlerdeki pozitif duyguların çoğalmasını sağlamaktadır. Destekleyici bir örgüt içerisinde; iletişim kanallarını daima açık tutmak ve ilişkileri pozitif çerçevede devam ettirmek örgüt ikliminin ve çalışan motivasyonunun pozitif olmasını sağlayacaktır (Luthans, 2002: 57-72).

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve başlığı altında, psikolojik sermaye kavramı, psikolojik sermayenin gelişimi, boyutları, önemi, işgören güçlendirme kavramı, boyutları, önemi, işgören güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar, işgören güçlendirmenin aşamaları, yaratıcılık

kavramı, boyutları, önemi, aşamalar ve önündeki engeller, örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen literatürdeki araştırma sonuçları özetlenmiştir. İkinci bölümde ise, araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, kurgusu ve hipotezleri ile araştırma bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde psikolojik sermaye, işgören güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri boyutları ile birlikte teorik olarak açıklanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sonuçları literatür taraması sonucu özetlenmiştir.

1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Dünyada yaşanan hızlı değişimler her alanda olduğu gibi çalışanların işlerinden beklentilerini de yüksek oranda etkilemiştir. İşteki doyum düzeyi ile yaşamlarındaki mutluluk düzeyi, zamanının büyük bir kısmını iş hayatında geçiren insan için doğru oranda etkilenmektedir. Mutluluk seviyesini yükseltmek isteyen ve bunu daha çok iş yaşamında karşılamayı hedefleyen günümüz insanının gereksinimlerini örgütsel araçlar ya da geleneksel psikoloji ile karşılayabilme zorlaşmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Martin Seligman tarafından geliştirilmiş olan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları, psikolojik sermaye içerisinde yer alan kavramlardır. Pozitif psikoloji çalışanlardaki olumsuzluk ve güçsüzlüklerin yerine, onların güçlü olduğu yönleri, sağduyu ve erdemliliklerini ön plana taşımayı hedeflemiş bir yapıdadır. Aslında psikolojik sermaye kavramı daha çok, çalışanların ne olduğu değil en iyi olabilme ve gelecek yaşamlarında ne olmak istediğini şekillendiren bir meseledir (Luthans, 2002: 57-72).

Geçmişte üzerinde önemle durulmuş olan ekonomik, beşeri ve sosyal sermaye türlerine nazaran psikolojik sermaye kavramı farklı özelliklere sahip bir sermaye türüdür. Tüm faaliyetlerin bir arada yürütülmesini kolaylaştırmış ve sonucunda da insan potansiyelinin örgüt içerisinde ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır. Psikolojik sermaye bu nedenle pozitif örgütsel davranışın hızla gelişim gösteren alanlarından biri olmuş ve günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Yüksek psikolojik sermayenin, birçok araştırma ile çalışan performansında pozitif artışa neden olduğu kanıtlanmıştır.

Bugünlerde örgüt yapısı içinde kullanılmaya başlanan en yeni sermaye türü pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkmış olan psikolojik sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Çalışanın sahip olduğu psikolojik sermayenin boyutları dört ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; öz kapasite, iyimserlik, dayanıklılık ve umuttur (Luthans vd., 2007a: 541-572).

Bu dört bileşenin özellikle pozitif örgütsel davranış içerisinde mühim bir yer oluşturan psikolojik sermayenin açıklanmasında önemi bulunmaktadır. Psikolojik sermaye işten uzaklaşmayı ve rol yapmayı negatif ve büyük oranda etkilediği gibi doğal duygu gösterimini de olumlu olarak etkiler. Bu farklılıklar göze alındığında psikolojik sermayenin, neye sahip olduğumuza odaklanan ekonomik sermayeden, ne bildiğimizle ilgilenen beşeri sermayeden ve tanıdıklarımız katkısıyla oluşan sosyal sermayeden farklı olduğu görülmektedir (Luthans vd., 2004a: 45-50).

İş performansı üzerinde göstermiş olduğu etki, psikolojik sermayenin en önemli özelliklerinden biridir. Bireysel düzeyde ele alındığında performansı güçlendiren ve büyümeyi gerçekleştiren bir unsurken; örgütsel düzeyde incelendiğinde ise diğer sermaye türlerinde de olduğu gibi, çalışan performansını yükselterek işletmenin rekabet üstünlüğü kurmasında katkı sağlayan güçlü bir yönetim aracı olmuştur. Bundan dolayı, psikolojik sermayenin; çalışanın verimliliği ile ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüt ile bağdaşlaştırabilme konusundaki yetenekleri olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bireysel performans örgüt performansı ile doğru orantıda olup, bireysel performansların yükselmesi örgüt performansında da yükselişe sebebiyet vermektedir (Luthans vd., 2005a:249-271).

Sınırlı da olsa sosyal bilim araştırmalarında da psikolojik sermaye ele alınıp, yapılan araştırmalarda genel olarak verimlilikle arasındaki ilişki incelenmek maksadıyla, verimliliği ölçen bir ekonomik formül içine konulmuştur. Çalışanların verimlilikleri, almış oldukları eğitim, deneyim ve bilişsel yeteneklerini barındıran insan sermayesine nazaran yapmış oldukları işin nitelik ve niceliğini etkileyen ve benliklerinin bir bölümünü oluşturan pozitif psikolojileriyle de ilişkilidir. Bu sebeple,

psikolojik sermaye "kim olduğumuzu" ve "pozitif gelişim sayesinde ne olabileceğimizi" ifade etmektedir (Luthans vd., 2006a: 25-44).

Psikolojik sermaye temel olarak çalışanların pozitif psikolojik gelişimi ya da pozitif örgütsel davranış alanı olarak da ifade edilebilir. Bu kavram çalışanların zorlu görevlerinde başarılı olabilmeleri için gereksinim duydukları inancı edinebilme; şuan ya da ilerleyen zamanlarda başarıya ulaşabileceklerine dair olumlu bir bekleyiş; zorluklarla başa çıkabilme; başarıyı daimi kılabilmek için problemlere kalıcı ve kesin çözümler üretebilmeye dair çalışanların pozitif psikolojileridir. Psikolojik sermaye üst seviyede çekirdek bir yapıdır, birden fazla pozitif örgütsel davranış kriterini bir arada tutar ve bütünleştirir. Bu nedenle psikolojik sermayenin tüm unsurlarının birbirleri ile ilişki halinde olduğu öngörülmektedir (Avey vd., 2008a: 54).

Psikolojik sermaye son yıllarda üzerinde çalışılan güncel bir konu haline gelmiştir. Psikolojik sermaye ilk kez Fred Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve bireylerin pozitif güçleri ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Zhao ve Hou, 2009).

Luthans ve arkadaşlarına göre psikolojik sermaye, insan kaynakları yönetimi alanında ve olumlu bir çalışma ortamında yeni eğilimlerin ortaya çıkmasını temsil eden pozitif örgütsel davranış şeklidir (Luthans vd., 2007a).

İnsan sermayesinin "ne biliyorsun?", finansal sermayenin "neye sahipsin?" sorularından farklı olarak psikolojik sermaye kavramı; temelde bireylerin "kim olduğunu" ve "pozitif gelişim bakımından ne olabileceğinin" sorularına yanıt aramaktadır (Avolio ve Luthans, 2006).

Psikolojik sermaye bireyin pozitif özelliklerine dayalı olduğundan alan yazında pozitif psikolojik sermaye olarak da nitelendirilmektedir.

1.1.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi

Altyapısı hazırlanırken pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, stratejik insan kaynakları gibi kavramlardan etkilenerek oluşturulan psikolojik sermaye ilk olarak Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Pozitif örgütsel davranışı

esas alan, örgütsel anlamda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bir yapıdır. Psikolojik sermaye bireylerin olumsuz ve hatalı yönlerine değinmek yerine bireyler için doğru olanın ne olduğuna ve hangisinin daha iyi olacağına odaklanmaktadır. Bu yüzden de örgütsel yapı içinde pozitif örgütsel davranış temel alınmaktadır (Luthans, 2002).

Psikolojik sermaye kavramı günümüz dünyasında kullanılan en yeni sermaye türü sayılmaktadır. Psikolojik sermaye içerisinde boyutlar yer almaktadır. Bunlar; öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olarak dörde ayrılmaktadır (Luthans vd., 2007a).

Doğru bir tanım gerekirse psikolojik sermayenin, ‘’bireyin verimlilik amacı ile ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüt içerisine entegre edebilmesi hususundaki becerileri’’ denilebilir (Envick, 2005).

Sermaye terimi daha çok ekonomi ve finans alanlarında kullanılır. Fakat beşeri sermaye ve sosyal sermaye gibi kavramlarda yer almaktadır.1970 ve 1980’li yıllarda maddi anlamdaki birikimi açıklamada kullanılan ve bu yönlü bir sermayeyi öne koyan bakış açısı mevcutken sosyal ve beşeri sermaye gibi hesaplanması zor olan fakat örgütsel gelişimde etkin rol oynayan türleri öne çıkarmaktadır (Çınar, 2011: 7).

Beşeri ve sosyal sermaye yıllardır örgütlerde yoğun bir şekilde kullanılan sermaye türleri olarak karşımızda yer alırken, psikolojik sermaye uygulamalarına yeni başlanılmıştır. Beşeri ve sosyal sermaye hesaplamalarının zorluğunun sonucu olarak psikolojik sermaye yaklaşımı geliştirilmiştir. Luthans ve arkadaşları psikolojik sermayeyi sosyal ve beşeri sermayenin ardılı olarak ortaya çıkan ve ‘’neyi bildiğinin’’ veya ‘’kimi tanıdığının’’ ötesindeki ve kısaca ‘’ben kimim’’ sorusunun cevabını arayan, bireyin kendini nasıl tanımladığıyla ilgilenen bir sermaye türü olarak açıklanmaktadır (Keser, 2013: 66).

En basit ifade ile psikolojik sermaye, örgüt içerisinde bulunanların ortaya çıkarmış oldukları davranışlarla örgüt çıktıları arasındaki ilişkiyi anlamaktır. İş tatmini, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş performansı ile ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010: 8).

Psikolojik sermayenin, örgüt içerisinde bulunan çalışanların faaliyetlerinin örgütsel değişime olan katkılarını ölçme konusunda benzersiz bir fırsat sunmayı hedeflediği söylenebilir. Luthans ve arkadaşları psikolojik sermayenin, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine ilişkin bir boyut olduğunu dile getirmişlerdir. Çalışanların iş ortamında sergiledikleri davranışları ve bu davranışların doğrultusunda ortaya çıkan nedenleri kişisel özelliklerin üzerinde durarak incelemeye çalışan psikoloji bilimi, bilimsel teknikler aracılığı ile beraber insan faktörünün örgüt yönetimine yardımcı olmasını sağlamaktadır (Eren, 2010: 3).

Psikolojideki pozitif yaklaşım sayesinde, insan kaynağı yönetimi de etkilenir ve bu sayede pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramları ortaya çıkar (Akçay, 2011: 77).

Psikolojik sermaye, örgütlerin elde ettikleri rekabet avantajının devamlılığını sağlamada insan kaynaklarının büyük bir rolü olduğunu ve bu sayede işgörenlerin ölçülebilen, geliştirilebilen ve yüksek verimlilikle yönetilebilen performanslarının çalışanların pozitif ruh halleriyle bağlantılı olduğunun üzerinde durmaktadır. Ayrıca, çalışanların verimliliklerinin yükselmesinde etkin rol oynayan psikolojik sermaye, temel anlamda bireylerin ne olduğuna ve gelecekte ne olacağına dikkat çekmektedir.

1.1.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermayeyi ölçülebilir hale getirebilmek amacıyla yürütülen çalışmalar sonucunda bu kavramın dört ayrı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklı olma boyutlarıdır (Gooty vd., 2009; Jafri, 2012).

Belirtilen boyutlardan umut kavramı; amaç yönelimli olmayı ve amaçlara ulaşmak için planlı davranmayı niteleyen pozitif motivasyon kaynağıdır (Peterson vd., 2011).

Umut kavramına göre güçlü olan bireyler amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli kısa yollar oluşturma çabası gösterirler. Yapılan çalışmalar doğrultusunda umut

kavramının genellikle hümanist psikolojinin ele almış olduğu bir kavram olmasına rağmen, pozitif psikoloji alanında da kullanılması elde edilen bilgiler neticesinde ortaya çıkmıştır.

İyimserlik kavramı bireyin iyi şeyler olacağına dair düşüncelerini ifade eden bireysel bir kavram olarak nitelenmiştir (Erkmen ve Esen, 2012).

Öz yeterlilik kavramı, kişinin bir görevi başarılı şekilde yerine getirebilmek için gereken faaliyetleri gerçekleştirme konusunda kendi yeteneklerine duymuş oldukları güven ve inançtır (Stajkovic ve Lutans, 1998).

Dayanıklılık kavramı ise çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmış ve nihai olarak bireyin olumsuz şartlara karşı verdiği pozitif tepki olarak tanımlanmıştır (Erkmen ve Esen, 2012).

Psikolojik sermayenin özelliklerinden biri olan umut, pozitif bir motivasyon aracı olmakla beraber bireyin başarı hissiyatına ulaşmasında bireyi amaca doğru iten enerji ve yol olarak da tanımlanmaktadır. Bu durumda umut bireyin kendisine sadece ulaşabilecek hedefler belirleyip, aynı zamanda belirlemiş olduğu bu hedeflere ulaşacak yol haritasını oluşturmasına ve oluşturulan yolda yürüyebilmek için kendi motivasyonunu sağlayabileceğine duyduğu güveni de göstermektedir. Bununla beraber umut boyutu iki alt boyutta ele alınmaktadır. Bu özelliklerden ilki, hedefe ulaşmayı isteme ve hedefe ulaşabilmek için kendi içinde gücü hissedebilme iken, diğer özellik ise, hedefe ulaşabilmek için farklı yollar oluşturabilme becerisidir. Bu alt boyutlar, bireyin psikolojik sermaye ile umut kapasitesine sahip olabilmesi için önem arz etmektedir. Aslında umut boyutu da diğer tüm psikolojik sermaye boyutları gibi geliştirilebilir olmasının yanı sıra, kendi içinde doğuştan gelen bir takım özelliklerde bulundurmaktadır (Snyder vd., 1996: 321-335).

Yüksek umut sahibi bireyler aynı zamanda bağımsızca düşünebilme yeteneğine de sahiptirler. Bu şekilde, riske girip, alternatif yollar arama ve bulma çalışmalarıyla sorunların çözümü üzerinde çalışmaktadırlar. Umudu olan bireyler, sorunların çözümünde yaratıcı ve etkin fikirler üzerinde çalışarak daha eğilimli görünerek,

sorunlara tüm açılardan dikkatle bakarak kendileri için yeni fırsatlar oluşturmaktadırlar (Luthans vd, 2007d: 44-49).

Umut, çalışanların başarıya ulaşabilmeleri için gidilecek tüm yolları değiştirerek azim içerisinde hedefe ulaşabilme konusundaki isteğini ortaya çıkarmaktadır. Synder'in bakış açısına göre kişinin, başarılı olabileceğini hissedebilmesi başarılı olmanın ilk koşullarından biri olarak kabul görmüştür. Umut ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, umudun gerek ruhsal gerekse fiziki sağlıkta gerekse karşıya çıkan sorunların üstesinden geliminde etkin bir özellik olduğunu ifade etmektedir. İş hayatında umudun çalışanlar üzerinde bir işin başlangıç aşamasındaki motivasyonu artırıcı ve yüksek performans sağlayıcı bir etken olduğunu göstermektedir (Luthans ve Jensen, 2005b: 306-307).

Umut kavramı, amaca yönelik olup amaçları gerçekleştirmek için plan yapılmasıyla ilgili pozitif ve motivasyon sağlayıcı bir durumdur. Yüksek umut düzeyine sahip çalışanlar, amaçları doğrultusunda farklı alternatif yollar denerler ve pozitif duygularını negatif duygularından daha baskın bir şekilde yaşarlar. Bu sebeple, çalışanların çalışma performansı ile çalışma memnuniyeti artar. Bundan ayrı olarak, çalışanlar yoğun çalışma şartları altında dahi kendilerini iyi hissederler. Umudun yüksek seviyede olması çalışanlara savunmasızlık, kontrolsüzlük ve belirsizliklere karşı koruma sağlar. Umudu yüksek bireylerde, oluşmuş olan özgüvenle beraber yüksek başarı olasılığı ile kararlı bir planlama geliştirdikleri ortaya çıkmıştır. Öncelikli plana ilaveten, yüksek umutlu bireylerin sadık kalınan planın ilerlememesi durumunda alternatif planları da proaktif şekilde geliştirdikleri belirlenmiştir (Peterson ve Luthans, 2003: 26-31).

Umut yüksek değerli amaçlar belirleyebilme ve bu belirlenen amaçlara ulaşabilmede kişinin engelleri çözümleyebilme inancı ile başarma çabasını da içinde bulunduran motive edici bir durumdur. Synder (2000) tamamlamış olduğu çalışmada umut kavramını incelemiş ve bu kavramı, etkileşimli bir şekilde temsil ve yöntemlerden oluşmuş başarı duygusu ile etkileşimde olan olumlu bir unsur olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan sadece amaç odaklı bir enerji değil de, amaca ulaşılabilmesi için gerekli bir yol olduğu da öngörülmektedir. Bu sebeple bireyi, bir

hedefe ulaşmasında etkileyen güç olarak temsil ya da irade gücü pozitif örgütsel davranış açısından umut kavramının etken bir boyutunu oluşturmaktadır. İrade gücü, amaçlara ulaşmanın başarılı biçimde gerçekleşmesiyle birlikte, arzu edilen amaçlar doğrultusunda karşılaşılan engellerle başa çıkılmasının yanı sıra farklı çıkış yolları tespit etmek için motive olma açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Metotlar ve alternatif yolları düşünme umut kavramının bir diğer bileşenidir. Bu düşüncenin merkezinde, engeller karşısında alternatif yolların araştırılması yatmaktadır (Snyder, 2002: 249-275).

Jerrome Frank (1968) umut ile ilgili olarak kapsamlı araştırmalar yapmış ve umudu, iyi olma duygusu sağlayan ve kişinin hareket etme güdüsünü tetikleyen bir özellik olarak ele almıştır. Synder ve arkadaşları da konu ile ilgili olarak kapsamlı araştırmalar yapmışlar ve kişilerin başarıya ulaşmada onları hedefe doğru yönelten enerji kaynağı ve yol olarak ifade etmişlerdir. Yapılan birçok araştırmada umutlu kişilerin yaptıkları işlerde daha fazla motive oldukları ve görevlendirildikleri zaman özgüven problemi yaşamadıkları ayrıca da amaçlara ulaşma esnasında karşılaşılan engellere karşı alternatif yollara sahip oldukları ve bunlar sayesinde performanslarında pozitif oranda artış sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Luthans ve Jensen, 2002: 304-322).

Bundan ayrı olarak, geleceğe yönelik faaliyetler yürüten etkin liderlerin alternatif düşünebilme, çözüm yolları sağlama doğru hedefe karar verebilme ve ayrıca etraflarında bir umut ortamı oluşturabilme konularında oldukça verimli oldukları bilinmektedir. Farklı bir çalışmada yapılan bir takım araştırmalara göre yüksek boyutlarda umut sahibi olan liderlerin tatminkâr çalışanlara, iş birim performansına ve daha fazla işte kalma oranına ulaşmış oldukları ifade edilmektedir. Günümüzde yapılmış olan son araştırmalara göre umudun, örgüte bağlılık, performans ve iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmeye başlanmıştır. İş tatmini düzeylerine göre incelenmeye başlanan çalışanların umut sahibi olmaları ve iş tatminlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Luthans vd., 2007a, 541-572).

Psikolojik sermayenin üzerinde en çok araştırma yapılmış ve teorik desteği en fazla olan boyutu öz yeterliliktir. Öz yeterlilik düzeyinin iş performansını etkilediği ve iş ortamında geliştirilebildiği yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Öz yeterlilik kavramı çalışanların almış oldukları görevler doğrultusunda kullanacakları beceri ve yeteneklerine duydukları güvenleridir. Fakat öz yeterlilik boyutu içinde bulundurmuş olduğu öz kavramı ile tanımsal olarak bir takım farklılıklar taşımaktadır. Öz yeterlilik çalışanların duymuş oldukları güveni tanımlarken öz kavramı ise çalışanın kendi duygularını kapsar. Yani çalışanlar yapılacak işler üzerinde gereken tüm bilgi ve donanımı edinmiş olmalarına rağmen, yapılacak faaliyet üzerindeki öz yeterlilik seviyesi yeterli olmayabilir. Bu durumda çalışanlar bu inancın getirdiği bir sonuç olarak başarı sağlayamayacaklar veya eyleme hiç girişmeyeceklerdir. Bir diğer yandan bu durumun tersi bir durumla da karşılaşılabilir. Yani istenen becerilere sahip olmamak ile beraber, öz yeterlilik seviyesi yüksekte olabilir. Bu durumda çalışan başarıyı yakalama şansını arttırabilir veya harekete geçirebilir. Ancak bu durumda başarının yüzde yüz oranında garantilendiği söylenemez. Bu bağlamda, sonuçlarla orantılı oluşan beklenti düzeyi ve çalışanın gereken donanımlara sahip olup olmaması önem arz etmektedir. Farklı bir deyişle öz yeterlilik, bir beceri ve yetenekten ziyade bazı şartlarda çalışanların sahip olduğu mevcut beceri ve kabiliyetlerini kullanarak ne yapabilirim sorusuna verdikleri cevap ile ilgili hissettiği inancıdır (Luthans, 2002: 57-72).

Öz yeterlilik felsefesi, Bandura tarafından geliştirilmiş ve çalışanların edinmiş oldukları bilgi ve becerileri becerikli bir şekilde kullanabilmeleri için, ilk olarak ilgili konu hakkında öz yeterliliklerine güven duymalarına gerek olduğunu ileri süren sosyal öğrenim kuramıyla bağdaştırılır ve bu kuramın temelini sağlamış kavramlardan birini oluşturur. Öz yeterlilik kavramı; çalışanların almış oldukları görevleri yerine getirmek amacı ile gereken tüm işlemleri örgütleme ve sağlama konusundaki kapasitelerine olan güvenleri olarak ifade edilmiştir. Farklı bir deyişle, öz yeterlilik, çalışanların belirli bir alan doğrultusunda, beklenen bir veya birden çok davranışı yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı becerilere ne derecede sahip olduğuna ilişkin inancıdır. Başka bir tanımdaysa öz yeterlilik; çalışanların işlerini yerine getirirken ve bu işlem sırasında sahip olduğu becerilere karşı pozitif inançları

olarak tanımlanmıştır. Öz yeterlilik sayesinde, çalışanların özgüvenlerinin arttığı, zor işleri görünce işten kaçmaktan vaz geçip daha cesur hareket edebildikleri ve işlerini yaparlarken daha fazla hassasiyet gösterip yoğun bir çaba içerisinde oldukları belirtilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 62-74).

Öz yeterlilik, çalışanın kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen durumları yönetmesini sağlayacak ve bu sırada kendi uygulamaları üstünde oto kontrol kurabilme yeteneklerine olan inanç ve güven olarak da ifade edilmiştir. Bundan ayrı olarak, iş yükü kontrolü kavramı bakış açısına göre öz yeterlilik, çalışanların, talepte bulunulan zorluk derecesi yüksek görevler ve bu verilen görevler karşısında kontrol sağlayabilme kapasitelerine duymuş oldukları güvendir. Bu bağlamda, öz yeterliliğe göre, çalışanların edinmiş oldukları yetenek ve becerilerin sayısının pek bir değeri yoktur. Ama sahip olunan bu becerilerle neler yapılabileceğine ilişkin olan düşüncelerin neler olduğu çok daha önemlidir (Luszczynska vd., 2005: 80-89).

Öz yeterlilik hakkındaki inançlar, çalışanların gerçek anlamda edinilmiş olan kapasite ve becerilerin yanı sıra, belirli koşullarda gerçekleşecek kapasite ile ilgili inançları ifade eder. Bir diğer vurgulanması gereken konu ise, çalışanların öz yeterlilik inancı ile gerçek anlamda sahip oldukları beceriler arasındaki ilişkinin farklılıklar taşımasıdır. Bandura'nın sosyal bilişsel teorisine göre ise öz yeterlilik boyutu, çalışanların olayları algılama süreçlerini ve yorumlama biçimlerini etkilemektedir. Çalışanların, iş yaşamlarında karşılaşacakları zorluk seviyesi yüksek olan işler karşısında kendilerine güven duymaları, yeterli görmeleri ve becerilerinin zor işleri başarmaya yeteceğine inanmaları iş yaşamlarında maruz kaldıkları stresin seviyesini düşürecektir. Aşırı iş yükü algısının algılanan öz yeterlilikten etkilendiği, düşük öz yeterlilik algısı içinde olan çalışanların ağır iş talepleri karşısında yüksek öz yeterlilik algısı içinde olanlara göre daha fazla strese maruz kaldıklarını göstermiştir (Evers vd., 2001: 439-454).

Psikolojik sermaye kuramının bu boyutunda, çalışanın becerilerini kullanabilmekte ne derece etkili olduğu değil, bu becerilere ne derece inanç duyduğu ile ilgilenilmektedir. Bu nedenle öz yeterlilik düzeyine yüksek oranda sahip olan çalışanlar kendi kabiliyetlerine inanç duymaktadırlar. Bu sayede de çalışanların, zor

görevleri kabul etmelerine, zorluklar karşısında sabır gösterebilmelerine, amaçları doğrultusunda yılmadan, vazgeçmeden vakitlerini ve enerjilerini harcamalarına sebep olmaktadır. Aslında öz yeterlilik kavramı, özel performans veya kapasite hakkındaki düşüncelerden farklıdır. Fakat, ortaya çıkan durumlara karşı verilen mücadelelerde ve bunu değiştirmede beceri ve yeteneklerini kontrol etmek amacıyla çalışanın gerçekleştirebileceklerini gösteren inancı ifade eder. Bazı zorluklar karşısında durabilmede ve bunu değiştirmede yeteneklerini ve becerilerini sistemli bir şekilde koordine etmek için çalışanın gerçekleştirebilecekleri hakkındaki inançları da denebilir (Bandura, 1993: 117-148).

Öz yeterlilik kavramı çalışanın en güçlü özelliklerinden biri olarak kabul görmüştür. Bu günlerde performansları hakkında şüphe duyan çalışanlar genel olarak mücadele etmekten vaz geçip kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedirler. Fakat öz yeterlilik seviyesi yüksek ve kendilerine olan inancı maksimum seviyede olan çalışanların, kendileri için daha çok mücadele hırsı gerektiren hedefler belirledikleri ve çözümü karmaşık olan görevler karşısında başa çıkmakta üstün yollar geliştirebildikleri gözlemlenmektedir (Aliyev ve Tunc, 2014: 97-105).

Aslında öz yeterlilik kuramı çalışanın sahip olduğu becerileri zor durumlar karşısında kullanacağı duygusal performansı ile koordine edebilme yeteneğidir. Bir bakıma yüksek yeterlilik olgusu çalışanın performansını birçok alanda pozitif duygulara sahip olmasını gerçekleştirerek yeteneklerine güçlü bir güven duygusu ile yaklaşır. Bu nedenle, çalışanlar yüksek çaba gerektiren bu görevlerden kaçmak yerine bu görevlerin altından kalkabilmek için daha fazla çaba gösterirler. Bu tür etkin bir görünüm çalışanlarda içsel ilgiyi ve farklı aktivitelerle ilgilenme yoğunluğunu yükselterek, kendilerini hedeflerine meydan okurcasına ve amaçlarından sarsmayacak şekilde güdüler. Onlar hedef kriterlerini daima yükseltirler ve başarısızlık yaşama ihtimali ile karşı karşıya bulunduklarında da anında hedeflerine destek olurlar. Öz yeterlilik kavramı, kurumda faaliyet gösteren çalışanların verilen görevi başarı ile sonuçlandırmak için motivasyon ve bilişsel kaynaklar davranış şeklini harekete geçirmeye yönelik kendi yeteneklerine bağlı

inancı ve güvenidir. Gelecek ile ilişkilendirildiğinde öz yeterlilik; çeşitli çözüm yolları üretmek ve bu çözüm yolları takibi ile ulaşılması gereken hedefe en sağlıklı ve en kısa yoldan gidilebilmesi için faaliyete geçmek, hedefleri gerçekleştirme sırasında başarılı olmaya ilişkin inanç olarak ifade edilebilir (Schunk, 1991:207-231).

Çalışanların inanç ve yargılarının üzerinde durulması, onların davranışları hakkında açıklama yapmak ve anlamakta yardım sağlayabilmektedir. Öz yeterlilik zaman içinde deneyimler aracılığı ile gelişim sağlayan bir inançtır. Buna ilaveten, öz yeterlilik inançlarının şekillenmesini sağlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; bireylerin yaşamış oldukları pozitif ve negatif tecrübeler, çevresindeki kişilerin yaşamış oldukları deneyimler, ailesi ve çevresi aracılığı ile iletilen uyarılar ve telkinler ve çalışanın kendi psikolojik durumudur. Bu faktörlere ilaveten, bireyler öz yeterlilik seviyelerini doğrudan deneyim, diğer bireylere karşı gözlemciliği ya da başkalarında dinlediği yorumlar sayesinde geliştirebilirler. Öz yeterlilik, çalışanların hal ve hareketleri üzerinde etkin sosyal bilişsel kavramın temel unsurlarından biridir. Öz yeterlilik çalışanın karşılaştığı zorluklar karşısında nasıl başarıya ulaşabileceğine ilişkin kendisi hakkındaki düşünceleri, bir diğer ifade ile çalışanın kendini bilmesidir. Çalışanların yeterliliklerine olan inancı, kendilerine bilgilerle ilişkilidir. Öz yeterlilik inançları; çalışanların kendi tecrübelerinden ve başka kişilerin tecrübelerinden, başkalarını ikna etmelerinden, kendi fiziksel ve zihinsel durumlarından etkilenir (Bandura, 1994:71-81).

Öz yeterlilik, çalışanların motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, hayatındaki yaşanmış olayları kontrolü sağlayacak şekilde organize etmesi ve tüm yaşamı boyunca karşılaşmış olacağı sorunları çözümleyebileceğine dair inancıdır. Bundan ayrı olarak, çalışanların bir görevi başarılı bir şekilde tamamlaması için gereken motivasyon, faaliyet aşamaları ve bilişsel kaynakların harekete geçişini sağlayabilmek için bireyin kendi yeteneklerine karşı duymuş olduğu güveni ve inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Öz yeterlilik, çalışanlara ait olan kabiliyetlerin ne kadar etkili olduğu ile ilgilenmez, kendi becerilerine duyduğu güven ile ilgilenir. Öz yeterlilik kendilerinin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul görmüştür. Zira öz yeterlilik

performansları konusunda şüphe duyanlar sorunlarla karşılaştıkları zaman mücadeleden kaçarak kendi güçlerini yitirmelerini sağlayan bir kaygı içine girmektedirler. Oysa öz yeterlilik seviyesini yüksek düzeyde edinmiş çalışanların, kendilerine daha çok mücadele gereken hedefler seçtikleri ve bu seçilen karmaşık görevlerle başa çıkarak üstün yollar geliştirebildikleri gözlemlenmektedir (Aliyev ve Tunc, 2014: 97-105).

Bir faaliyetin kararlaştırılıp seçilmesinden ve başlatılmasından önce işgörenler kendi becerilerine dair bilgileri tartmakta, işlemekte ve toplamaktadır. Yeterliliğini yüksek seviyede gören bireyler, yerine getirilmesi zor görevler seçmekte ve bu hedeflerini aksilikler yaşanılacak olsa bile yerine getirmektedirler. Öz yeterlilik, kişilerin sürdürdükleri hayatlarını etkileyebilecek olayları kontrolünü sağlayan, belirli bir performans düzeyine erişebilme yeteneklerine olan güveni olarak ifade edilebilir. Öz yeterlilik inancı; kişilerin nasıl hissedeceklerini, düşüneceklerini, kendi motivasyonlarını sağlayabileceklerini ve davranacaklarını tanımlamaktadır. Bu inanç, bahsi geçen çeşitli etkileri başlıca dört süreçte ele almaktadır. Bu süreçler bilişsel, duyuşsal, güdüsel ve seçim süreçleridir. Bir başka ifade ile öz yeterlilik, çalışanların gelecekte karşılaşılabilecek olumsuzluklarla başa çıkabilmek için gereken faaliyet planlarını ne kadar iyi yerine getirebileceklerini değerlendirmesiyle ilgilidir (Bandura, 1994: 71-81).

Eğer öz yeterlilik hissi güçlüyse, çalışanların kişisel başarıları ve öznel iyi oluşları pozitif anlamda birçok yönden farklılıklar gösterecektir. Kendi becerilerine güvenen çalışanlar, zorluklardan kaçmak yerine, zor görevleri özenle seçip bularak bunların üstesinden gelmeyi tercih etmektedir. Başarısızlığın yaratmış olduğu duygudan sonra hemen toparlanıp öz yeterlilik duygularını geri kazanıp, çabalamaya devam etmektedirler. Çalışanlar başarıya ulaşamamanın nedenini; gerektiği kadar çabalanmamasını ve eksik kalan bilgi donanımı olarak açıklarlar. Tehdit edici durumlara kendilerine güvenir bir şekilde yaklaşıp kontrolü sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Bu şekilde bir öz yeterlilik, bireysel başarıyı da beraberinde yerine getirmektedir. Çalışanların belirlenmiş bir görevde öz yeterlilik sahibi olmaları; verilen görevi başarı ile yerine getirmesine, başkalarının tecrübelerinden

faydalanmasına, başkaları tarafından teşvik edilmesine ve kendisine pozitif anlamda geri dönüşlerde bulunmasına bağlıdır. Tüm bu önerilere ek olarak, zor ve karmaşık görünen bir görev daha basitleştirilerek daha kolay olan alt gruplara bölünmek üzere işgörenlerin yapılacak işin ufak bölümlerini deneye deneye başarıp, bu küçük başarıları birer birer birleştirerek görevin tümünü yerine getirebilmek için öz yeterlilik kazanmaları sağlanabilir (Luthans vd., 2007b: 44-49).

Pozitif örgütsel davranış için önemi bulunan öz yeterlilik kavramının iş performansı ile doğrudan olumlu bir ilişkisi bulunmakta ve daima pozitif geri bildirim, sosyal ikna, dolaylı öğrenme ve modelleyerek öğrenme ve psikolojik ve fizyolojik uyarılma gibi farklı yöntemlerle beraber geliştirilebilmesi mümkün olan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların belirli bir görevde veya alanda kazanmış oldukları öz yeterlilik unsuru; verilen görev doğrultusunda başarıya ulaşabilmeyi ve layığıyla yerine getirebilmeyi denemesine, başka kişilerin tecrübelerinden faydalanabilmesine, başkaları tarafından teşvik edilmesine ve kendine pozitif geri bildirimler yapabilmesine bağlıdır (Matsui ve Onglatco, 1992: 79-88).

Psikolojik sermayenin merkezi olarak adlandırılan iyimserlik, senelerdir hem pozitif psikoloji içerisinde hem de genel yaşam içerisinde adı anılmaktadır. Olumlu düşüncenin gücü tanımı iyimserlik için en basit ifadelerden biridir. İyimser kişiler yaşanan olumsuz olayları tek seferlik ve dışsal olarak nitelendirmektedirler. Bu yüzden bir sorunla karşılaşan iyimser birey, sorunun kendi şahsından ötürü gerçekleşmediğini, normalde bu şekilde bir sorun ortaya çıkmayacakken, bu seferlik diğer dışsal sebeplerden ötürü ortaya çıktığını düşünüp, yaşanan bu kötü durumu geçici ve tek seferlik bir sorun olarak algılamaktadır (Luthans, 2002: 57-72).

İyimserlik, motivasyon ve baş etme davranışını etkileyerek iyilik durumunun ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir özellik olarak ifade edilmektedir. İyimser bireyler yaşanan olumsuz olayları dışsal, değişken ve özgün olarak ele alırken; kötümser bireyler ise tam tersine içsel, sabit ve genel olarak görmektedir (Peterson, 2000: 44-55).

Tiger iyimserliği, kişinin zevk ve avantajına göre olup, sosyal veya maddesel durumlarla bağlantılı bir ruhsal durum veya tutum olarak gözlemlemiştir. İyimserlik, kişinin niteleyici ve açıklayıcı tarzlarına dayanarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin amaçları doğrultusunda çaba göstererek ısrarcı davranmasını sağlayarak daima hayatta güzel şeylerle karşılaşacağına dair umumi bir bekleyiş olarak ifade edilir. İş hayatında gerçekleştirilen olumlu eğilimler birden fazla örgütsel davranış değişkenini etkileyebilmektedir. Literatüre göre iyimser kişilerin iş hayatlarında daha fazla teşvik edilebilen, tatmin derecesi daha yüksek ve zorlukların altından kolayca gelebilen, fiziksel ve ruhsal bakımdan daha diri oldukları ifade edilmektedir (Carver ve Scheier, 2001: 31-51).

Pozitif çalışanlar, başlarına gelen olumsuzlukların ve mağlubiyetlerin bireysel hatalardan dolayı kaynaklanmadığına inanırlar. Yaşanılan olumsuzlukların daha çok içinde bulunan şartların, kötü talihin ve diğer kişilerin de etkisi olduğunu düşünmektedirler. Pozitif çalışanlar yenilgiden çok fazla hasar almamakta aksine bunu bir meydan okuma olarak düşünüp yeniden denemektedir. Yaşama yönelik pozitif bir perspektife sahip çalışanlar, durumların ve olayların daha pozitif taraflarını ele alırken geleceğe yönelik başarılı gelişmelere ulaşılabileceğine dair pozitif bir bekleyiş içerisindedirler. Bu durum, neden atfetme yaklaşımına göre, iyimserlerin geçmişte yaşamış oldukları olumlu şeylere odaklanıp bu sayede geleceğe yönelik pozitif bir bekleyiş içine girebilme yeteneklerinin olduğu ifade edilmektedir (Seligman, 2000: 5-14).

Çalışanların kazandıkları kabiliyetler doğrultusunda başarılı olmasının iyimserliğe sebep olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, iyimser olan çalışanların beklentilerin üzerinde başarıya ulaştıklarını ve iyimserliğin başarıya ulaşılması konusunda etkin bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber, iyimserlik kavramının, başarılı olmaya karşı oluşan hissiyatı güdüleyerek, hem başarıyı hem de yaşam standardını yükselttiği de bilinmektedir. Dolayısı ile çalışanlarda yüksek oranda iyimserlik görünmesi yaşam memnuniyetini de pozitif olarak etkiler. Olumlu tutum ve beklentiler içinde olan çalışanlar, günümüzde ve gelecekte başarılı olabilme konusunda, eğer ki gerekirse yolları da değiştirerek, yüksek bir çabayla hedefe

ulaşabilme arzusunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple, karşılaşılan engelleri başarısızlık sebebi olarak değil, aksine başarıya ulaşabilmek için geliştirilebilir fırsatlar olarak algılarlar. Aynı zamanda iyimserlik kavramının fiziki ve ruhsal sağlığa, akademik, politik, atletik ve mesleki motivasyon ve başarıya etkileri üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Luthans vd., 2008: 219-238).

Fakat iyimserliğin de bazı zararlı halleri, maliyetleri ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örnek olarak fiziksel anlamda hiçbir problem yaşamayan bir kişi gelecekte sağlığı ile alakalı iyimser düşüncelere sahip olur ve alması gereken önlemleri unutabilir. Bundan ötürü pozitif psikoloji daha reel ve daha esnek bir iyimserlik kavramına doğru yönelmektedir. Bu reel ve esnek iyimserlik psikolojik sermaye boyutunu oluşturan iyimserliğin tam karşılığıdır. Karar verilmeden önce, bu iyimserlik boyutunda olumlu ve olumsuz olaylar nedenleri ve sonuçları ile birlikte kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir (Luthans, 2002: 57-72).

İyimser olan çalışanlar, iyi olaylarla karşılaşacaklarını hissederler ve bu durum bireysel anlamda incelenen bir durumdur. İyimserler yakaladıkları başarılarını, kararlılıklarının ve iç dünyalarındaki pozitif bekleyişlerinin karşılığı olarak düşünürler. İyimser çalışanlar, geçmişte yaşanan negatif etkenlere ve gerilemelerine rağmen, oluşan pozitif beklentilerle ileri doğru süratle hareket etmeye devam ederler (Strutton ve Lumpkin, 1992: 1179-1187).

Bununla beraber, iyimserliğin yanı sıra çalışanlar; depresyona karşı direnci yüksek, ruh sağlığı yerinde ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riski daha az olan kişilerdir. Aynı zamanda bu tarz bireyler stresle mücadele konusunda da daha başarılılardır. Dayanağı pozitif bakış açısı ve gerçekçi değerlendirme olan ve olumlu olayları kabul edici, olumsuz olayları dışlayıcı tutumları kapsayan iyimserlik, hoşgörü duygusu ve geleceği bir fırsata dönüştürebilme düşüncesi nedeniyle stres seviyelerini azaltabilecektir. Serbest olarak çalışan işgörenler üzerindeki yapılan çalışmada iyimserliğin iş özellikleri ile iş stresi arasında kilit bir noktada bulunduğu belirlenmiştir. Çünkü birey verilen bir işi başarıya ulaştırabileceğine dair inancının yetenek ve performans arasında birleştirici bir görevi olduğunu bilmektedir (Toor ve Ofori, 2010: 241-352).

Psikolojik dayanıklılık, etrafı sorunlar ve zorluklarla sarılmış bir kişinin geri adım atmayarak ısrarlı bir biçimde yaşanan aksiliklere göğüs gerebilmesi ve başarıya ulaşabilmesidir. Çalışanların, iş kabiliyetleri ve içinde bulundukları dayanıklılık kapasiteleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu yüzden sürekli değişim içinde bulunan iş dünyasında dayanma gücü ileri seviyede olan kişilerin değişime ayak uyduran, yaratıcı, terslikler ve engeller karşısında durabilmelerinin, performanslarıyla pozitif bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. (Avey vd., 2008b: 430-452).

Psikolojik sermaye alt boyutları arasına daha sonradan dayanıklılık kapasitesi de ilave edilmiştir. Öncesinde kullanımı daha çok pozitif psikoloji içerisinde gerçekleşen bu kapasite, ancak 2002 senesinden itibaren psikolojik sermayenin alt boyutlarına eklenmiştir (Masten, 2001: 227-239).

Dayanıklılığı şu şekilde tanımlamak mümkündür; çalışanların değişim, zorluk ve risk vaziyetinin altından başarılı bir şekilde kalkabilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir. Bu kapasite zamanla bireysel ve çevresel etkenlerin tesiri ile geliştirilebilir ve değişime uğrayabilir (Stewart, 1997: 21-31).

Dayanıklılık kötü olayların karşısında başarı yakalayabilme durumu olduğu gibi yoğun pozitif durumlarla da başa çıkabilmeyi ifade eder. Dayanıklılık kısaca, bireyin etrafında yaşanan tüm pozitif ya da negatif olayların karşısındaki tutumudur. Bundan ayrı olarak, çalışanın yaşanabilecek olumsuzluklar karşısında durabilmesi ve bu durumu çözebilme becerisidir. Dayanıklılık, kişilerin yaşadıkları terslikler, belirsizlikler ve değişimlerle karşı karşıya geldiklerinde geriye yönelik bir durumu göstermektedir. Bu durum bireylerin yaşadıkları olumsuz etkenler karşısında kendisini tekrar toparlamada ve olumsuzlukların karşısında durabilmede sahip olunan pozitif psikolojik kapasitesini işaret etmektedir (Luthans vd., 2008: 219-238).

Bir diğer ifade ile bireyin zorluklara karşı dayanma kapasitesi, esnekliği, uyum gücü, değişime verdiği tepkiler ve psikolojik baskılar karşısında takındığı tutumu gösterir. Hayat boyu devam eden bireyin çevreyle olan etkileşiminin, sürekli devam eden değişiklikler ve belirsizlikler karşısında yapmış olduğu mücadelenin

karşılığında elde ettiği hassas ve bir o kadar karmaşık süreçtir. Dayanıklılığın en fazla negatif durumlarda etkili olduğu düşünülecek olursa, bu kavramın çalışma yaşamına ait olumsuz koşullarda ve dönemlerde kişinin stresle mücadelesinde kolaylık sağlayan bir özellik olduğu düşünülebilir (Luthans, 2002: 61).

Gelişim gösterebilen bir özellik olduğundan ötürü, dayanıklılık; sıkıntı, çatışma ve başarısızlık esnasında ya da pozitif bir takım olaylar, süreçler ve artan sorumluluklara karşı ilk önce geri çekilip daha sonra yeniden ileri hamle yapabilmeye yönelik geliştirilebilir kapasite olarak ifade edilmektedir. Dayanıklılık, işgörenlerin direnç seviyeleri yükseltmesi, farklılaşan iş ortamında farklı ve yeni deneyimlere açık ve negatif durumlarda duygusal bir istikrar sağlayabilmelerine katkı yapması nedeniyle stresle mücadele konusunda etkili bir kaynak olarak düşünülmektedir. Yapılan tüm çalışmalarda, dayanıklılık ve işgören performansı arasında, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş ortamında mutluluk arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığın öğeleri Coutu'ya göre; gerçeğin olduğu şekilde kabulü, yoğun bir inanç, güçlü belirlenen değerlerle benimseme, yaşamı anlamlı kılma ve mükemmel bir doğaçlama yeteneği olarak sıralanmaktadır. Maddi stresle başa çıkmak ve çaba göstermek isteniyorsa, psikolojik dayanıklılıkta ana fikrin ruhsal olarak sağlıklı olmak olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan psikolojik dayanıklılık, karşılaşılan bir takım stres kaynaklarına karşı bireyin uyum sağlayabilme sürecini tanımlamaktadır (Youssef ve Luthans, 2005: 303-343).

Dayanıklılık; kişinin risk ve zorluklarla baş başa kaldığında, bu sorunların üstesinden gelebilme ve uyum sağlayabilmesi sürecidir. Stresli yaşam durumları ile karşı karşıya gelindiğinde psikolojik dayanıklılık, kendini toparlayabilme unsurunun kilit parçası konumundadır. Stresli bir çevrede de dayanıklılık düzeyi gelişmiş olan bireyler iyi olma becerilerini devam ettirirler. Kendilerini değiştirmek zorunda kaldıklarında da kişiler, bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak kendilerini ifade edebilmek için çaba harcarlar (Avey vd., 2008b: 430-452).

Psikolojik dayanıklılık konusunun iş hayatında psikolojik dayanıklılık konusunun uygulanmasındaki fikir; liderler, çalışanlar ve örgütlerin içinde yer alan

güçlü kapasiteyi açığa çıkarabilmektir. Başka bir ifade ile bireyin karşılaştığı tüm zorlukların üstesinden gelerek dayanma gücü, uyumu, esnekliği, değişim karşısında gösterdiği tepkiler ve devam eden psikolojik baskılar karşısında takındığı tutumunu kapsar. Daha çok bireyin hayatı boyunca devam eden, çevresiyle ilgili olan, süregelen değişimler ve bilinmeyenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu mücadelelerin karşısında elde ettiği karışık ve hassas bir dönemdir (Luthans vd., 2007c: 541-572).

Dayanıklılığın olumsuz olaylar üzerindeki etkisinin daha yoğun olduğu düşünülecek olursa, bu kavramın iş hayatındaki olumsuz olaylar karşısında bireylerin stresle karşı karşıya kaldıkları zaman kolaylıkla başa çıkmasını sağlayan bir özellik olacağı düşünülmektedir (Luthans, 2002: 61).

Psikolojik dayanıklılık, belirli olmayan ve zorluk derecesi yüksek çalışmalarda, çalışanların başarıya ulaşamadıkları olayların karşısında kendilerini bu olaylara göre koordine edebilmeleri, sürekli ve seri çözümler sağlayabilmelerinden dolayı, bu olumsuzluklardan çabucak sıyrılıp tekrardan toparlanabilme ve ayrıca da daha önceleri yüksek bir performans gösterebilme durumu olarak ifade edilir. Psikolojik dayanıklılık eşiği yüksekte olan işgörenler rekabeti sever, daha değişkendir ve belirsiz iş ortamının şartlarına uyum sağlamakta sıkıntı yaşamazlar. Bireyler sahip oldukları beceri, değer ve inançlarıyla, edinmiş oldukları sosyal, bilişsel ve psikolojik varlıklarında gelişim kat edebilirler. Bu şekilde maruz kalınan risk faktörlerinin de kontrolünü sağlayabilirler (Luthans v.d., 2007d: 541-572).

Psikolojik dayanıklılığın iş yerlerinde yaygınlaştırılmasındaki ana fikir; çalışanlar, liderler ve örgüt içerisinde yer alan yüksek verimlilikli güçlü kapasiteyi ortaya koyabilmektir (Luthans vd., 2007d: 321-349).

Coutu'ya göre psikolojik dayanıklılığın öğeleri; yoğun bir inanç, güçlü benimsenen değerlerle destekleme, yaşamı değerli kılma, olağan üstü bir doğaçlama kabiliyeti ve gerçeğin olduğu şekilde kabulü şeklinde sıralanmıştır. Aynı zamanda, stresle mücadelede çaba gösterebilmek için psikolojik dayanıklılıkta kilit noktanın ruhsal olarak sağlamlılık olduğu ifade edilmektedir. Bununla beraber, örgüt içinde

psikolojik dayanıklılık ile performans arasında doğrudan olumlu ilişkiler bulunduğunu savunur. Bunun sonucunda psikolojik dayanıklılık ile performansın beraber hareket ettiği ortaya çıkmaktadır (Avey vd., 2008b: 430-452).

Bugünlerde her gün bir değişim geçiren iş dünyasında, psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olanların; yaratıcı, değişimi takip eden, yaşanılan negatif olaylar karşısında daha yüksek bir mücadeleye sahip olmalarıyla performanslarının da yükseleceği ortaya çıkmıştır.

1.1.3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Önemi

İnsan kaynakları, bugünün rekabetçi ortamında, kurum ya da işletmelerin rekabet edebilecek güçte olmaları ve kendilerini gelecekte yaşanacaklara hazırlık yapabilmek için sahip oldukları en değerli unsurdur. Aynı zamanda insan sermayesi, sosyo-ekonomik kalkınmanın da alt yapısını oluşturmaktadır. Kalkınma ve rekabet avantajları zannedildiği gibi kuruluşlar aracılığı ile değil, bunun aksine çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Psikolojik sermaye ise daha çok örgütlerde performans yükselişine katkısı olan insan kaynakları potansiyeli psikolojik kapasitesi ile ilgili, ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde denetlenebilen uygulamaları kapsar. Pozitif bir psikolojik sermaye ile birlikte uyumlu pozitif insan kriterleri muazzam bir işletme için altyapıyı oluşturmaktadır. Bu yüzden, psikolojik sermayenin yaratmış olduğu olumlu etkiler bir kuruluş içerisindeki negatif düşüncelerin yaratmış olduğu olumsuzlukları azaltacaktır. Bir örgütün başarıyı yakalayabilmek ve hedeflerinin tümünü gerçekleştirebilmesi için gereken kapasite, rekabet avantajı sağlayacak insan kaynakları ve etkin yönetim psikolojik ve fiziki katılımı ile ilişkilidir. Bu bağlamda, ana görevlerden biri de, çalışanların pozitif psikolojisi ve insan kaynaklarının ne şekilde geliştirilebileceğini belirlemektir (Luthans vd., 2004b: 143-160).

Psikolojik sermayenin güçlendirmesi için tüm işletmelerin dikkatli ve etkin bir analiz yapmaları gerekmektedir. Psikolojik sermaye, çalışanların motivasyon, bilişsel işleme, çaba, başarı ve ortaya çıkan performansı için önemli olan, altta yatan kapasiteyi güçlendirmede önemli bir rol oynamıştır. Psikolojik sermayenin kilit

unsurları olan, yaratıcılık, umut, bilgelik, cesaret ve sorumluluk çalışanların güçlenmesinde önemli roller oynamaktadırlar. Psikolojik sermaye sayesinde çalışanların bağlılık duyguları artarak, katkı değerleri ve sadakatli olmaları sağlanır. Ayrıca psikolojik sermaye, kurumların veya şirketlerin rekabet gücü oranlarında da etkilidir. Bununlar birlikte, maliyetler ve işveren üzerindeki olumsuz etkilerin azalması psikolojik sermayenin gücüyle sağlanır. Başarılı bir şekilde yönetimi sağlanan psikolojik sermaye, işletmelerde uzun vadede başarıyı yakalayabilme ve rekabet üstünlüğü kurmada yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, günümüz küreselleşen dünyasında verimliliğin yükseltilmesi hedefi ile organizasyonlar çalışanların pozitif davranışları üzerine değinmelilerdir. Bu arada, yöneticiler ve girişimciler hem genel hem de bireysel iş doyumunu sağlamak ve psikolojik sermaye geliştirmek için motivasyon ile olumlu bir görünüm sergileyerek çalışanların refah düzeylerini yükseltmelidirler (Luthans vd., 2006b: 387-393).

Psikolojik sermayenin geliştirilmesiyle, çalışanlar da kişisel eğitim ve gelişimleri için bir fırsat bulacak ve başarı elde edebilmeleri sağlanacak. Psikolojik sermaye sosyal ve beşeri sermayenin ötesinde olup genel anlamda iş tatmini, motivasyon, performans, teşvik ve verimliliği arttırmaktadır. Aynı zamanda psikolojik sermaye çalışanlarla işletme arasında da olumlu bir ilişki paylaşımı sağlar. Psikolojik sermaye, çalışanların sosyal aile ve iş hayatında belirlediği amaçları, sürdürülebilir psikolojik iyilik halini ve memnuniyeti sağlamak için önemli bir faktördür. Bu arada bireysel ve bireyler arası iletişimi ve ilişkileri de geliştirir. Psikolojik sermaye, iletişim odaklı işletmelerde çalışan performansını ve geri bildirim mekanizmasını artırmak için önemlidir. Bu sayede çalışanlar arası uyum ve iletişim de gelişir. Psikolojik sermaye, çalışanların yaşadıkları stresi azaltmak ve iş ortamındaki stresli olayların altından kalkılabilmesi için gereken kritik kaynaklardan birisidir (Luthans, 2002: 57-72).

1.1.4. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler

Pozitif psikoloji literatüründe öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık unsurlarının her biri ile alakalı yoğun bir bilgi ağı bulunmaktadır. Fakat öz yeterlilik

kavramı dışındakilerin pek fazla incelenip araştırılmadığı fark edilmektedir (Luthans, 2011: 220).

Pozitif psikolojik sermaye popüler liderlik kavramından farklıdır. Bu farkın nedeni ise psikolojik sermayenin kuramsal temele dayanması, ölçüm geçerliliği, araştırma, durumsal nitelikli olması ve performans etkileme unsurlarını kullanarak kanıtlar bulmasıdır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı kendisini oluşturan alt boyutların her birinden, üst düzey bir kavram ve yapı olarak işgören performansı ve tatmini üzerinde daha etkilidir (Luthans, 2011: 220).

İş tatmini, örgüte bağlılık, işle bütünleşme gibi konularda işle ilişkili iyi olma durumu öne çıkmaktadır. Bu tarz kavramlar işgörenlerin çalışma ortamıyla ilgili hissettiklerini oluşturmaktadır. Pozitif psikolojinin işe uygulanabilmesi kapsamında, işle ilgili iyi olma durumlarının neler olduğu, nelerle alakalı olduğu ve nasıl artırabileceği ile alakalı örgüt psikologlarınca araştırılabilmesi gibi uygulamalar görülebilir (Turner vd., 2002: 715).

Psikolojik sermaye iş tatmini, işe adanmışlık, işe bağlılık, işle bütünleşme, stresle başa çıkabilme, işten ayrılma isteği, devamsızlık ve performans konularında etkilidir (Cole vd., 2009: 466).

Psikolojik sermayenin bu unsurlar üzerinde etkisi bulunduğuna dair çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Luthans vd., 2007d; Larson ve Luthans, 2006; Youssef ve Luthans, 2005; Luthans vd., 2008; Rego vd., 2012: 431).

Kanıt temelli bakış açısı ile olayları inceleyen Luthans psikolojik sermayenin birkaç özelliğini aşağıda sıralamıştır.

- Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki, örgütsel sinisizm, işten ayrılma isteği ve üretken olmayan faaliyetler arasında negatif ilişki bulunmuştur.

- Psikolojik sermayenin kültürler arasındaki etkinliğini inceleyip öğrenmek üzere Çin'de bir takım araştırmalar yapılmış ve farklı örneklemler üzerinde pozitif

ilişki bulunmuştur. Bu etkinlik küresel ekonomi içerisinde devamlı gelişme ve rekabet üstünlüğü kurmada gelişmek üzere olan toplumların zenginliklerini kullanabilmeleri açısından önemli bir fırsat vermektedir.

- Psikolojik sermayenin tutumsal ve davranışsal sonuçlarda olduğu kadar, stres yönetimi ve örgütsel değişimi kolaylaştırıcılık rolü, destekleyici örgüt iklimi ve işgören performansı arasında aracı pozisyonu, işgörenlerin yaratıcı olması ve uzun dönemli işgörenlerin başarı durumu ile de ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

- Psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasında ilişki fark edilmiştir. Ayrıca takipçilerin performansı ile liderlerin psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Psikolojik sermaye, pozitif liderlik teorisinin oluşturulmasında mühim bir rol oynamaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye kavramı yalnızca bireysel düzeyde incelenmez, grup düzeyinde de incelenir. Walumbwa vd. (2009) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye ve güven ilişkilerini incelemiş, psikolojik sermayeyi grup düzeyinde tanımlamış ve kolektif psikolojik sermaye olarak adlandırmıştır. Yapılan bu çalışmaya göre kolektif psikolojik sermaye grubun öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlikle karakterize edilip paylaşılan psikolojik durumudur. Kolektif psikolojik sermaye kavramı Bandura'nın son çalışmaları ve kolektif yeterlilik kavramı ile bağdaşlaştırılmaktadır. Üyelerin etkileşimi ve işbirlikçilikleri sayesinde kolektif psikolojik sermaye oluşur. Etkileşim dinamikleri bireysel niteliklerin toplamından çok daha fazla bir varlık oluştururlar. Pozitif psikolojik sermayenin çalışma performansına etkili olduğu ile ilgili yapılan çalışmalara ayrıyeten, konu psikolojik kaynak koruma teorisi ile de beraber anılmaktadır (Gooty vd., 2009: 356).

Buna göre, işleri daha zorlu ve mücadele gerektiren çalışanların psikolojik kaynakları daha çabuk tükenir. Psikolojik tüketimde çalışanın verimliliğine etki eder. Bireyin edinmiş olduğu olumlu duygular psikolojik kaynaklarını yenileyecektir ve sonucunda da çalışma performansında olumlu adımlar atılacaktır (Fredrickson 2001; Fredrickson ve Losada, 2005).

Duygular ve bilişler, duygu teorisyenlerinin ifadelerine göre oldukça yakından ilişkilidirler. Psikolojik sermaye işle ilgili bilişlerden faydalanan kişinin psikolojik kaynaklarını oluşturur. Çalışma hedefleriyle ilgili umut sahibi olmak, geleceğe dair pozitif değerlendirmeler yapmak, zorlukları yenebilecek yeteneğe sahip olmak ve bireyin kendi yetenek ve becerilerine duyduğu güven, bu bilişlere örnek olarak verilebilir. Psikolojik kaynakları edinmiş olan bireyler, yapılacak olan iş üzerinde daha fazla çaba gösterirler ve karşılarına çıkan problemler karşısında kolayca vazgeçebilme olasılıkları düşüktür. Yüksek düzeyde psikolojik sermaye, kişilerin yapmış oldukları işlerde güçlü bir performans sağlayacak olan psikolojik kaynakları oluşturur (Gooty vd., 2009: 357).

Rego vd. (2010), psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Portekizli memurlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin performansı açıklama derecesinde, kişinin kendi performansını değerlendirmesi ve yöneticinin çalışanın performansını değerlendirmesi açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmaya göre, psikolojik sermaye, bireyin kendini değerlendirişinin %39'unu açıklarken, yöneticinin yapmış olduğu değerlendirme üzerinde bir açıklayıcılık bulunamamıştır. Araştırmacılar yapmış oldukları yorumlar sonucunda, performans değerlendirme sisteminin özellikleri, paternalistik ve yüksek güç mesafesine sahip olması nedeniyle yazındaki diğer çalışmalardan oldukça farklı sonuçlar bulduklarını ifade etmişlerdir. Avey vd. (2008a) farklı sektörlerde bulunan 336 işgören üzerinde test ettikleri psikolojik sermaye ve arzu edilen iş davranışları ve tutumları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmada, psikolojik sermaye ve arzulanan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, işten ayrılma, örgütsel sinisizm ve üretkenlik dışı davranışlar arasında negatif bir ilişki yer almaktadır. Ayrıca bu çalışmada, bireysel örgütsel vatandaşlık davranışının yanı sıra, kişilik özellikleri, kişi-örgüt uyumu, öz değerlendirme, kişi-iş uyumu gibi kriterler dışında psikolojik sermaye aynı tutum ve davranışları belirlemiş ve oluşan özgün değişkenliği tanımlamıştır. İşgücü devriyle mücadele açısından pozitif psikolojik sermayenin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Yapılan son araştırmalar psikolojik sermayenin gelişim göstermeye uygun ve üst düzey performans açısından temel faktör olduğunu belirtmiştir. Avey vd. (2009) yapmış

oldukları diğer bir çalışmada 416 işgören arasında bir takım testlerde bulunarak, pozitif psikolojik sermayenin işgörenlerin stres ve işgücü devrini azalttığına ilişkin bir takım sonuçlar elde etmiş ve öncelikle insan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları gelişiminin önemi üzerinde durmuşlardır (Avey vd., 2009: 678).

Avey vd., (2008b) 132 çalışan üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada ise, psikolojik sermayenin işe adanmışlık ve sinizim gibi çalışan tutumlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Hodges 2010 yılında yapmış olduğu doktora tezinde, pozitif psikolojik sermaye gelişimi için yapılan müdahalelerin işgörenlerin işe bağlılıklarını ve sergilemiş oldukları performansları üzerinde bulunan etkisini yapmış olduğu deneysel bir tasarımla beraber belirtmiştir. Sun ve arkadaşlarının 2012 yılında hemşireleri inceleyerek yapmış oldukları çalışmada gelişmiş psikolojik sermayeye sahip tüm çalışanların iş verimliliklerinin yüksek ve işten ayrılma isteklerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada hemşireler için en önemli nokta, onların özellikle iş hayatlarında karşılarına çıkan olaylar sonucunda ortaya çıkan stres, duygusal tükenmişlik, kaygı gibi konuların iş performanslarında belirleyici birer etken olduğudur. Bu ifadeler doğrultusunda benzer şekillerde stres düzeyi yüksek işlerde çalışanların özellikle iş verimliliklerinin etkileneceği çıkarımı yapılabilmektedir. Günümüz alman yazınında yer alan içsel işten ayrılma durumunun da yapısı göz önünde bulunarak pozitif psikolojik sermaye ile alakalı olduğu ifade edilebilir. İçsel işten ayrılma kavramına göre işgören kasti olarak iş çevresinden ayrılmak ister ve çoğunlukla pasif kalır, çalışma resmi olarak sona erdirilmeden işletme ile ilişkili içsel bağ tamamen ortadan kalkar. İşgörenler yapmış oldukları işe ilişkin hiçbir inisiyatifte bulunmaz ve performanslarını minimum düzeye indirmektedirler. İşten ayrılma kavramı incelendiğinde ortaya birkaç sonuç çıkmaktadır. Bunlar; kabul görme eksikliği, başarısız sonuçlar, karar verme yetkisi verilmemesi, yetersiz yetkinlikler, işgörenden sürekli ya da düşük beklenti, geri bildirim eksikliği gibi insan kaynakları hususunda yaşanan eksikliklerdir. İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılmamasından dolayı, işgörenler yetkinliklerini yetersiz görmesi nedeniyle verilen görevleri doğru bir şekilde yerine getiremez ve bu

yüzden zarar görmemek için kendilerini geriye doğru çekerek pasif bir konumda tutarlar.

Kendilerini pasif duruma çeken çalışanların doğal olarak psikolojik sermayeleri düşüktür. Pozitif psikolojik sermayenin bireylerde eksilmesi durumu tükenmişlik kavramıyla alakalıdır. Zira tükenmişliğin kişisel başarının düşmesi durumu açıkça öz yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik gibi konularla alakalıdır. Tükenmişlik kavramı, işgörenin örgüte karşı duyduğu bağlılığın azalmasından ziyade, ortaya konan kötü performansın da nedenidir ve içsel işten ayrılmadan farkı bilinçli olarak yapılmaması, çabaya rağmen de ortaya çıkmasıdır (Keser, 2009: 467).

Yazarlar işgöreni güçlendirme konusunda bilişsel algılamalarla ilgili 4 temel boyut ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, otonomi ve etkidir. Thomas ve Velthouse'un yaptığı açıklamaya benzer biçimde Spreitzer'da (1995: 1442-1465; 1996: 483-504) güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan motive edici bir yapı şeklinde tanımlamaktadır. Bu boyutlardan her biri, bir diğer boyutun ön şartı veya sonucu değil de, güçlendirmenin farklı şekillerini temsil eden boyutlardır (Spreitzer vd., 1999).

Bu dört boyutun içeriğine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Anlam: Bireyin kişisel idealleri ve standartları hakkında yargıda bulunduğu bir görev amacını veya hedefin değeri veya bir görevin gerektirdikleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uygunluğu içermektedir (Hackman ve Oldham, 1980; Thomas ve Velthouse, 1990).

İşle ilgili hedefler ile çalışanın kişisel değerleri ve standartları yakınlaştığı sürece birey için önemi de artış gösterecektir. Farklı bir tanımla, bir işin rol gereği gereksinimleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, yapılan işin çalışan açısından ne ifade ettiğini ortaya koymaktadır (Spreitzer, 1995: 1443; Lee ve Koh, 2001: 686).

Daha da önemlisi, işgörenler, bahsi geçen bu inanç ve iş uyumunu benimseyemiyorlarsa güçlendirmeyi hissetmeleri de imkânsızdır.

Yetkinlik: Seçim olarak da ifade edilen bu boyut, bireyin görevinin icap ettiği işleri uzmanlık katarak yapabilme yeteneğidir (Gist, 1987: 475).

Diğer bir ifade ile bireyin işini şekillendirmek istemesiyle bunu gerçekleştirecek yetisinin olmasıdır. Fakat güçlendirme kapsamında incelenen bu kavram bireyin rolü ile ilgili kişisel becerisidir, bütün yetkinliği kapsamaz (Spreitzer, 1995: 1443).

Psikolojik güçlendirmede yetkinlik boyutunun tam olarak ele alınabilmesi için, işgören yapacağı işi yaparken tercih duygusunu hissetmelidir. Çalışanlar eğer görevlerini katı kurallar çerçevesinde yapıyorlar ve yüksek hiyerarşiye maruz kalıyorlarsa doğal olarak güçlendirmeyi hissedemeyeceklerdir (Tandoğan, 2002: 23).

Özerklik: Bu boyut farklı kaynaklarda, otonomi, hür irade, serbestlik, yeterlik duygusu olarak da ele alınır. Geniş bir tanımla açıklanırsa, çalışanın iş esnasında kişisel olarak yapacağı faaliyetler ya da takip edeceği talimatlar ve prosedürler hususunda belirli sınırları izleyerek bağımsızca hareket edebilme durumudur (Spreitzer, 1995: 1443, Rafiq ve Ahmed, 1998: 687).

Yetkinlik boyutundan oldukça farklıdır. Yetkinlik boyutu davranış konusu ile ilgili ustalığı tanımlarken, özerklik ise faaliyeti başlatma, düzeltme ve sürdürme gibi hususlarda sorumluluk alabilmesi durumudur (Hu ve Leung, 2003: 368).

Bir diğer ifade ile çalışanların üst yönetimden bağımsız bir şekilde, iş ile ilgili kararlar almaları, adımlar atmaları ve sağlanacak eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesine karar vermeleridir (Spreitzer vd., 1999: 512).

Etki: Kişinin stratejik, yönetimsel veya görevde sonuçları yönetebilme becerisidir (Spreitzer, 1995: 1444).

Yine başka bir ifade ile etki, işi alakadar eden çıktıları kimin kontrol ettiğine ilişkin kişinin yapmış olduğu kontrollerdir (Bolat, 2003: 205).

Bu aşamada, çalışanlar içsel kontrol algısını edinmişlerse, iş çıktılarını, kendi beceri ve yeteneklerini kullanarak etkileyebileceklerini düşünürler. Eğer birey

çıktıların tamamen dışsal faktörler aracılığı ile etkilendiğini düşünüyorsa, kendisinin konu üzerindeki etkinliğinin pek de fazla olmadığını düşünecektir (Luthans, 1995: 162).

Etki unsuru ile özerklik unsuru arasında fark bulunmaktadır. Etki bireyin tamamen örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu iken, özerklik bireyin kendi sorumlulukları üzerindeki kontrol duygusudur. Bu ifadeler sonrasında etki ise örgütsel katılımı özerklik ise işte katılımı ifade etmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681).

Bu dört boyut yukarıda belirtildiği şekilde kapsamlı olarak birleştirildiğinde, psikolojik güçlendirme ile alakalı bütüncül bir kavram belirmektedir. Eğer boyutlardan bir tanesi dahi eksilirse güçlendirme duygusunun derecesi azaltmaktadır. Bu nedenle, tanımlanan dört boyut beraberce psikolojik güçlendirmeyi anlamak için gereken "tam ve bilişsel bir set" olarak da ifade edilmektedir (Hu ve Leung, 2003).

Yukarıda detaylıca belirtilen yaklaşımlar ve bu yaklaşımlara dayanarak geliştirilen tanımlamalara göre, güçlendirme kavramı, hem davranışsal hem de psikolojik boyutu kapsamaktadır. Bu sebepten dolayı güçlendirme incelenirken her iki bakış açısını da göz önünde bulundurarak konuyu incelemek, kavramın açıklanmasında daha kapsayıcı bir yapı oluşturacaktır. Bu bağlamda, çalışmada da güçlendirmeye, yukarıda belirtilen iki açıdan yaklaşılmış ve güçlendirme olgusu, hem yöneticilerin güçlendirme aşamasında sağladıkları davranışlar, hem de bu davranışların çalışanlar tarafından algılanmasını kapsayacak biçimde, bütüncül olarak ele alınmıştır. Çalışan güçlendirmeyi farklı düşüncelerden değerlendiren yazarların görüşlerine göre, çalışmanın bundan sonraki bölümünde, bahsi geçen bu olguya ilişkin, mevcut literatürde bu zamana kadar yapılmış olan çalışmaların temel referans kaynaklarını nereden sağladıkları konusunun üzerinde durmakta yarar vardır. Bu sayede söz konusu çalışmalarla, yapılan çalışmanın ilişkilendirilmesi ve araştırmanın sağlam temeller üzerine kurulması kolaylaşacaktır.

1.2. İşgören Güçlendirme Kavramı

Örgütsel yapıların karşılaşabilecekleri çeşitli iç ve dış zorluklar mevcuttur ve bu zorluklara karşı koyabilmeleri için farklı yöntemler uygulanabilir (Nixon, 1994).

Dış zorluklar rekabetin yüksek düzeyde, işgücünün kompozisyonunda değişiklikler ve müşterilerin yüksek beklentilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin karşılaşabileceği iç zorluklar ise nitelikli ve uzun vadede çalışabilecek işgören tutma, motivasyon ve gelişim konularındadır (Erstad, 1997).

İşte bu zorlukları aşabilmek amacıyla uygulanan etkili yollardan birisi personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme bilimsel çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Vogt ve Murrel (1990) personel güçlendirmeyi örgütte paylaşma, yerleştirme, eğitme ve takım çalışması gibi faaliyetlerle işgörenlerin karar verme yetkilerini artırmak suretiyle onları geliştirme olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise personel güçlendirme organizasyon çalışanlarına karar verme ve onaylama yetkisinin verilmesi ve bu sayede onlara geleneksel ve yönetimsel bir ayrıcalık sağlanması olarak ifade edilmiştir (Gandz, 1990). İşgören güçlendirme ayrıntılı biçimde ele alınırsa bu kavramın yönetime katılma, yetki devri, iş zenginleştirme ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülebilir (Karakaş, 2014).

Örgütsel güçlendirme için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Doğan (2003)'a göre örgütsel güçlendirme için bu ön koşullar; katılım, yenilik, bilgiye erişebilirlik ve sorumluluktur. Bu ön koşullar doğrudan veya dolaylı olarak işgören ile ilişkili kavramlardan meydana gelmektedir. İşgören güçlendirme sayesinde işgörenlerin kendilerine tahsis edilen kaynaklar aracılığıyla fiziksel, sosyal, kültürel ve psikolojik olarak onların çalışma ortamının daha verimli olmasına yardımcı olunur (Fetterman ve Wandersman, 2005).

Güçlendirme; paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması ve yardımlaşma yolları ile bireylerin haklarını ve isteklerini, karar verme yetkilerini çoğaltma ve kişisel gelişim olarak da tanımlanmaktadır. Güçlendirme hususunda, yapısal ve güdüsel olmak üzere iki temel durum ele alınmaktadır. Bahsi geçen durumlar birbirleri ile ilişkili olup güçlendirme olgusunu beraber şekillendirir (Menon, 2001: 157).

Çalışanların olumsuz düşüncelerini değiştirebilmek için onlara karşı sergilenen tutumun pozitif olmasının, dönüştürücü liderlik kavramında ve güçlendirmede etkisi

olmuştur. Bundan ayrı olarak güçlendirme, çalışanların kendi işlerine yönelimini gösteren ve dört boyutta açıklanan kişinin dış dünyanın etkilerinden uzak bir şekilde göreve odaklanması olarak ifade edilmiştir. Güçlendirme bu tanıma bakıldığında çalışanın yetkinliği, görevin kişiler için anlamlılık düzeyi, işi üzerindeki etkinliği ve otonomi edinmiş olması şeklinde dört alt bölümden oluşan bir yapıdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Çalışanlar, almış oldukları işlerin kontrolünü yapabildiklerini fark ettiklerinde çalışan güçlendirme faaliyetlerinin karşılığını verdiğini göreceklerdir. Bu sebeple, çalışanlar yaptıkları işleri benimseyecekler ve daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapımı sırasında inisiyatif kullanacaklar ve bununla birlikte örgüt içerisindeki etkinlikleri de hızlıca artacaktır (McEwan ve Sackett, 2001: 40-57).

Yüksek performansa ulaşmada ticari kuruluşların temel stratejisi çalışan güçlendirmedir. Güçlendirme, işin gerçekleştirilebilmesi için gereken karar ve sorumluluk merciinin yönetim basamaklarından daha alt basamaklara doğru taşınmasıdır. Çalışan güçlendirme, kendi çabalarıyla örgütsel etkinliği arttıran ve daima doğal kapasitelerini zorlamak yerine onları muazzam ve benzersiz bir çalışma becerisine taşıyan bir fonksiyondur (Gesiler , 2005: 48-52).

Çalışan güçlendirme; çalışanlara, yönetim grubunun talep ettiği şekilde işin gerçekleşememe riski olmasına rağmen, işlerin hangi şekilde daha doğru yapılacağı sorumluluğunu verme anlamı taşımaktadır. Bir diğer ifade ile birlikte çalışma ve paylaşma yolu ile gücün yükseltilmesi, yapılandırılması ve geliştirilmesi faaliyetidir (Allan J. , 1995: 32).

Bundan ayrı olarak çalışan güçlendirme sayesinde işgörenler, yönetim kadrosu aracılığı ile verilmiş olan yetkilerle, işletmelerdeki bazı süreçlere etkide bulunabildiği gibi, bu süreç içerisinde performanslarını yüksek oranda kullanabildiği ve bunların sonucunda da işletmenin daha verimli ve daha karlı olmasını sağladığı bir yöntemdir (Lawrence., 1995: 20-26)

Günümüz genç ve dinamik çalışanları, emir veren bir yönetim sisteminin aksine daha çok katılımcı bir liderlik talebinde bulunmaktadırlar. Bürokrasiye karşı oluşan tepkilerin artışı ile inisiyatif kullanmayı özendiren örgüt çalışanların ve yönetimdekilerin birbirleri arasındaki bakış açılarında zamanla değişimler yaratmış ve çalışan güçlendirmeye doğru hızlıca sevk etmiştir (Caudron S., 1995: 28-36).

Çalışan güçlendirme kavramı, artan globalleşme ve rekabet ortamı sayesinde yeni gelişen bir yönetim şekli olarak belirlenmiştir. Güçlendirme kavramı, çalışanların motivasyonunu, daha bilgili olmaları ve uzmanlaşmalarını, inisiyatif kullanarak müdahale etme arzusunu, kontrol sağlayabileceklerini ve organizasyonun amaçları doğrultusundaki anlamlı ve uygun bulunan işleri gerçekleştirmelerini sağlayan koşulları ve uygulamaları ifade eder (Coffey, 1994: 150).

Çalışan güçlendirme tanımı, sorumluluğun bölüştürülmesi, katılımlı yönetim ya da herhangi farklı bir yönetim tanımından farklı bir kavramdır. Çalışan güçlendirme bireylerin kendilerini daha da güçlendirmesidir (Saeman, 1992: 189).

Çalışan güçlendirme, kapsadığı tüm uygulamalar ile işten ayrılma veya sorumluluk almaktan kaçma gibi durumları da ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. İş sahipleri çalışanı güçlendirerek onunla ilgilenilmesi durumunda işten ayrılma düşüncesini azaltılacağını düşünmektedirler. Yöneticilerse çalışanlara yapılan işin amacı nedir onu göstermelidir. Bu sayede yapılan işler daha anlamlı kılınır ve çalışanlar yerine getirdikleri çalışmaların işletme başarısında payı olduğunu düşünürler. Yaptıkları işi benimseyen çalışanlar tatmin olma derecesini yükseltirler ve örgüt içinde çabalamaya daha özen gösterirler. Çalışanların katılımlarını sağlamak ve onlara ödüller vermek motive edici olmakta ve işgörenleri uzun süreli birer çalışan haline getirmektedir. Fakat bu güçlü kılma olgusu çalışanları maddi anlamda ya da örgüt içerisinde güçlü kılma anlamına gelmez. Daha ziyade bireysel gelişim, çalışanları bilgilendirme, özgüven ve diğer iş arkadaşları ile faydalı ve yapıcı ilişkiler kurabilme becerisi ve çalışanın kendi çevresini kurabilmesini sağlamakta onları güçlendirmektedir. Çalışanlar işlerini benimsedikleri zaman ve işletme başarısı kadar şahsi başarılarını da ölçme ve etkileme gücüne sahip olduklarında çalışan güçlendirme gerçekleşmiş olacaktır (Caudron, 1995: 28-36).

Çalışanlar yapmış oldukları işin sonucu etkilediğine inandıkları zaman kendilerini daha fazla işe ait hissederler ve daha fazla tatmin olurlar. Aynı şekilde çalışanlar, verilmiş olan işlerde yetkin olduğunu hissederlerse de daha fazla tatmin olurlar. Güçlendirme, işten ayrılmaları azaltıcı bir yönetim tarzı olarak bilinmektedir. Örgütler, güçlendirmenin unsurları olarak bilinen ikramiyeler, ücretler ve daha farklı özendirici ödüller kullanıp örgüt içerisinde terfi, iş güvencesi, eğitim faaliyetleri gibi konulara yer vererek çalışanlarının sadakatlerini yükselterek, işten ayrılmayı büyük bir oranda azaltır (Bordin vd., 2007: 37).

Güçlendirmenin meydana gelmesine sebep olan unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; küreselleşme ve rekabetin yoğun bir biçimde çoğalmasıyla rekabette yenilik unsuruna daha çok ihtiyaç duyulması ve yenilikleri gerçekleştirenlerin daha çok özgürlük gereksinimi duymalarıdır. Bundan ayrı olarak rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla verimliliğin önceki yıllara nazaran daha fazlalaştırılması için yönetici kadrosunun çalışanları karar almada daha fazla kullanmak istemeleri, mal ve hizmet gelişiminde stratejik önemin yükselmesi ve yüksek performansa sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacıdır (Daff, 2001: 502).

Bundan ayrı olarak, rekabet ve müşteri isteklerine hızlılık, duyarlılık ve esnek olma, işletmedeki yatay yapılanma, çalışanların sorumluluk ve kapasitelerini genişletme, katılımın ve yaratıcılığın özendirilmesi, risk alma, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak kullanmaları, iletişimde işbirliği ve kurumsal güvene daha çok ihtiyaç duyulması çalışan güçlendirmeye etki eden diğer sebeplerdendir (Coleman, 1996: 30).

1.2.1. İşgören Güçlendirme Kavramının Boyutları

Çalışan güçlendirme konusunda temel olarak birbirinden farklı iki yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar davranışsal boyut ve bilişsel boyut olarak ele alınır. Davranışsal boyutta ele alınan çalışmalarda yöneticilerin, çalışanları güçlendirmedeki rolleri incelenir. Bilişsel boyutta incelenen çalışmalarda ise çalışanların güçlendirmeyi ilk önce psikolojik açıdan algılayabilmeleri üzerinde durulur (Honold, 1997: 202)

Çalışan güçlendirme boyutlarından olan davranışsal yaklaşım, ilk olarak güçlendirme aşamasında üst yönetimin yapması gereken görev ve sorumluluklarının nelerden oluştuğunu ve güçlendirici lider davranışları bağlamında yöneticilerin hangi davranışlarda bulunmaları gerektiğini açıklamaya çalışırken; ikinci olarak ise güçlendirmenin gerçekleşmesini etkileyen veya yavaşlatan olumsuzlukların nasıl çözülebileceğini açıklar (Vogt ve Murrel, 1990: 8).

Çalışan güçlendirme bilişsel yaklaşım boyutundan incelenirse, güçlendirme olgusunun psikolojik açıdan ele alındığı ve çalışanların algılamaları üzerine odaklandığı görülür. Bu bağlamda, güçlendirme konusunda çalışanların algısı ile ilgili dört bilişsel boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etkidir. Bilişsel kavramlardan biri olan anlam boyutu, çalışanın almış olduğu görevin amacına veya hedeflerine yüklemiş olduğu anlam ile kendi ideallerini karşılaştırmasını ifade eder. Yöneticilerin vermiş oldukları görevlerin çalışanlar için bir anlam oluşturmaması karşısında çalışanların örgütlere olan bağlılıklarının yok olacağı, olaylar karşısında ilgilerini yitireceği ve görevlerine olan dikkatlerinin azalacağı düşünülmektedir. Yetkinlik boyutu, çalışanların yapmış oldukları faaliyetleri başarıya ulaştırabileceğine ilişkin kendi becerisine olan güveni üzerinde durur. Çalışanın öz güvenini yitirmesi, becerisini kullanması gereken zamanlarda etkisiz kalmasına neden olur. Bu nedenle çalışanlar, korkularıyla yüzleşemez, becerilerinin farkına varamaz ve bu becerileri geliştiremez. Fakat çalışanını kendi becerilerine olan inancı, onun inisiyatif kullanmasını, daha fazla çaba içinde olmasını ve engelleri yok etmek için gayret etmesini sağlamaktadır. Bu nedenle güçlendirmenin bu boyutunda, çalışanın kendisine olan güveni önem arz etmektedir.

Hür irade boyutu ise, çalışanların iş sırasında izleyeceği prosedürler veya talimatlar ve atması gereken adımlar hususunda belli sınırlar çevresinde bağımlı olmadan hareket edebilmesidir. Nihai olarak etki boyutu çalışanların işleri ile ilgili olan yönetsel, işlemsel ve stratejik çıktılar üzerindeki etkileyebilme faktörüne ve bunlara yönelik oluşmuş algılamalardır. Bu dört boyutla ilgili olarak, bilişsel yaklaşıma göre önemli olan, çalışanların mevcut koşullar eşliğinde kendilerini ne

şekilde görebildikleri ve algılamalarının ne şekilde olduğudur (Lee ve Koh 2001: 684-695).

Sonuç olarak, çalışanlara verilen yetkinin tek başına yetersiz olduğu görülmüş, bununla birlikte çalışanların ve çalışma ortamını ve paylaşılan gücü ne şekilde gördükleri ve nasıl hissettikleri ya da bunu gerçekten isteyip istemedikleri de çalışan güçlendirme konusunda önemlidir. Davranışsal ve bilişsel boyut dışında üçüncü bir boyutunda var olduğu, çalışan güçlendirmede içerisinde görülmüştür. Güçlendirmeyi iş yeri kararlarının kontrolü, bilgi paylaşımındaki akılcılık ve dinamik yapı olmak üzere üç şekilde incelemiştir. Dinamik yapı boyutu, çalışma ortamında işgörenlerin davranışlara yönelik tutum sergilemelerine yardımcı olmasını sağlar. Bir diğer boyut olan işyeri kararlarının kontrolü ise, çalışanların tüm yaşamları boyunca elde ettikleri tecrübeleri ve edinmiş oldukları becerileri çalışma ortamında doğru bir şekilde uygulayabilmelerini ve örgütün bunlara izin vermesini oluşturur. Son boyut olan bilgi paylaşımında akılcılık boyutu da, örgüt içerisindeki tüm çalışanların her türlü bilgiye sahip olabileceğini ifade etmektedir. (Matthews vd., 2003: 297)

Çalışan güçlendirme tanımı dört kategoriye ayrılmıştır; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki. Anlam kavramı, çalışanın kendi idealleri ve standartlarıyla ilgili olup, bir iş hedefinin ya da amacının değeri olarak açıklanmıştır. Anlam boyutu, bir iş rolünün tüm gerekleri ile değerlerin, inançların ve davranışların aralarındaki uyumu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Yetkinlik kavramıysa, çalışanın almış olduğu görevleri yerine getirebilme hususunda, kendi becerilerine duymuş olduğu inanç şeklinde açıklanarak, çalışanın inançlara, kişisel uzmanlıklara ve çaba-performans beklentisine doğrudan uyumlu bir kavramdır. Bir diğer boyut olan otonomi ise, çalışanın bir işe başladığı veya işi gerçekleştirdiği sırada kendi inisiyatifini kullanabilme becerisi olarak ifade edilir. Çalışanın başlamış olduğu veya devam ettiği işlerde bağımsızlık duygusunu hissetmesi, iş metotları ve işin gidişatı sırasında inisiyatif kullanıp kendi kendine kararlar alabilmesidir (Gagne ve Deci, 2005: 334).

Nihai olarak etki kavramıysa, çalışanın örgüt içerisindeki yönetimsel, işletimsel ve stratejik sonuçlarını kapsayan etkinlik derecesidir. Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde meydana gelebilecek sonuçlara tesir edebilme gücüdür. Çalışan, gerçekleştirdiği işin büyük bir fark yarattığına güveniyor ve inanıyorsa ve aynı zamanda yapılan bu işin amacına ulaştığını da biliyorsa etkileme gerçekleşmiştir. Öğrenilmiş çaresizliğin karşıt anlamı etkinin tanımı olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda etki boyutu sosyo-politik destek ile yakından ilgilenen bir kavramdır. Sosyo-politik destek; çalışanların fikirlerini dile getirebilmelerindeki korkusuzluğu örgüt içerisindeki söz sahibi kişilere ulaşılmasını ve açık bir iletişimi kolaylaştıran bir kavram olarak yerini almıştır (Howard ve Foster, 1999: 9).

Çalışan güçlendirmenin başka bir boyutuysa, kurum ve kuruluşlar içerisinde faaliyette bulunan yöneticilerin tutum ve takındığı davranışlarının ortaya çıkardığı; yetki verme, sorumluluk alma, yetenek geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, bireysel kararlar alma, bilgi aktarımı, olmak üzere altı farklı boyutta ortaya çıkmıştır. Yetki verme boyutu, yöneticilerin ve prosedür ve iş süreçlerini geliştirmek maksadıyla çalışanların kendi başlarına karar alabilmelerine olanak sağlar. Sorumluluk boyutu, yöneticinin çalışanların yapmış oldukları işlerin sonuçlarından sorumlu olmasını sağlar. Yöneticiler, yetkilerini çalışanlara dağıtarak doğacak sonuçların sorumluluklarını işgörenlerin üstlenmelerini amaçlamaktadır. Kendi başına karar alma boyutu, işin yapılması aşamasında işgörenlerin önem derecesi yüksek konularla ilgili alacakları kararlara yöneticilerin güven duymasını ifade eder. Çalışanların başlarına gelen sorunlara karşı yöneticiler, kendi çözüm önerilerini oluşturmaları için onlara destek olurlar. Bilgi aktarımı boyutu, çalışanlardan istenen sorumlulukların yerine getirilmesi için yöneticilerin onlarla bilgi paylaşmasını ifade eder. Yöneticilerin paylaştığı bu bilgiler, çalışanların örgütsel performansa en doğru katkıyı sağlayabilmeleri yöneticilerin paylaşmış olduğu bu bilgiler aracılığı ile gerçekleşir. Yöneticilerin zamanlarının bir kısmını çalışanların eğitilmesi ve becerilerinin geliştirilmesi konusunda harcaması beceri geliştirme boyutunu ifade etmektedir. Son olarak yenilikçi performans için koçluk boyutu, yöneticinin çalışanların yapabileceği hatalara karşı yeni fikirler ortaya çıkarması ve bunları

korkmadan deneyebilmesi konusunda yardımcı olmasıdır (Konczak vd., 2000: 301-313).

Bunlarla beraber, çalışan güçlendirmenin eğitim boyutuysa, çalışanlar için pozitif etkenler ortaya çıkarmaktadır. Eğitim programlarına devamlı katılım sağlayan çalışanlar, örgütlerinin vermiş oldukları değeri daha çok hissederek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirirler. Bu eğitim şansı örgüt içerisinde bazı avantajlar sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı neredeyse olmayan, sadece örgüte özgü bir beceri kazandırmaya yönelik algılandığında ise devamlılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Gerçekleşen eğitim masraflarının ya da edinmiş oldukları bu bilgi ve becerilerin değerinin bilincinde olan çalışanlar, hiç olmazsa bu yapılanların karşılıklarını verebilecekleri bir süre kadar örgüt içinde kalma zorunluluğu hissetmektedirler (Eby vd., 1999: 463-483).

1.2.2. İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yapılardaki Önemi

Bugünlerde faaliyette bulunan kurum ve kuruluşların özellikle çalışan güçlendirme uygulamalarına daha çok önem vermesinin nedenleri bulunmaktadır. Öncelikli olarak, iş dünyasındaki küreselleşme ve bu sayede yükselen rekabet, hızlı ve daima değişim geçiren ortamla beraber, örgütlerin müşterilerine daha hızlı ve istenilen şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun oluşmasıdır. Bununla beraber, örgütün rekabetçi yapıda bir üstünlük kurabilmesi için önemi olan bilgi ve insan unsuru ile enformasyon teknolojisindeki gelişmelerdir. Bundan ayrı olarak, rekabet gücündeki yoğun artış sebebi ile verimliliğin önceki yıllara nazaran daha fazla artışı için yöneticilerin çalışanları daha çok kararlara katma zorunluluğu hissetmeleridir. Günümüzde çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte bu çalışanların aldıkları görevler üzerinde daha fazla kontrol ve özerklik amaçlarıyla beraber kitlesel seviyede, özellikle de organizasyon içinde demokratikleşmeye olan istek çoğalmıştır. Bununla beraber çalışan, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için seri bir şekilde karar verebilmek ve hareket etmek zorundadır. Yalnız özgüveni olan, güven duyulan, yeterli bilgi donanımına sahip ve yetki verilmiş olan çalışan bunu gerçekleştirebilir. Bu sebeple çalışanları güçlendirmenin önemi daha da çoğalmaktadır. Güçlendirme yaklaşımı, çalışanlara yalnızca verilen belli alanlardaki

görevleri yapan kişiler olarak bakmaz, onları yüksek vasıflı problem çözücüler olarak düşünür ve organizasyonlarda da bu şekilde bir yapılanma önerir. Çalışan güçlendirme; iş tatmini, yüksek verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırıcı, hem çalışan hem de yönetici gücünden faydalanmayı hedefleyen yeni yöntemlerden biridir (Sigler ve Pearson, 2000: 27-52).

Çalışan güçlendirmenin uygulamasının gerçekleştiği örgütlerde yöneticilik ve liderlik kavramları doğrudan kolay bir şekilde değişime uğrayabilir. Aynı zamanda, bilgi akışı çok yalındır ve bilgi paylaşımı mevcuttur. Bununla beraber çalışan güçlendirmenin uygulandığı kurum ve kuruluşlarda çalışanlar işletme hedeflerini takip ederek faaliyetlerde bulunurlar. Problemlerin ve yapılan hataların nedeni açık bir şekilde tartışılabilir. Problemlerin çözümü için işletme içerisindeki sorunlar ve müşteriler üzerinde durulmalıdır. Kararlar geçerli ve işletme içerisinde aktarılan bilgilere göre alınmaktadır. Amaçlar ve ölçümler yalın bir biçimde olmalıdır. Çalışanlar arasında işbirliği ve çapraz iletişim duygusu yaratılmaktadır. Çatışmalar belirlenmekte ve sonuca odaklı çözüm yolları yönetici ve çalışanlarla beraber bulunmaktadır (Kolarik, 1995: 801).

Çalışan güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda; risk, büyüme ve gelişmede bir şans olarak öngörülür ve işletme içinde gerçekleşen hatalardan nasip alma anlayışı yaygındır. Kötü bir şekilde sonuçlanan performansların sebepleri araştırılıp düzeltilebilmesi için çözüm önerileri ortaya atılmaktadır. Geleneksel anlayış değil yenilikçilik ön plandadır, çalışanlar yenilikçi olmaları hususunda motive edilerek, cesaretlendirilirler. Güçlendirilme işlemi tamamlanmış olan çalışan işleri ne şekilde uygulayacakları konusunda kendilerini özgür hissederek fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde beyan etmektedirler. Bundan ayrı olarak çalışan yapılan işin öneminin farkında olarak, dikkatli olmaktadır. Güçlendirildikçe çalışan, çalıştığı kuruma güven duymakta ve aitlik duygusu çoğalarak, kurumun kendisine olan güvenini hissettiğinde, işine ve mesleğine olmuş olan bağlılığı da artmaktadır. Aynı şekilde liderlerde örgütsel gücünü aktarıp çalışanı güçlendirdiğinde, gücünde ciddi bir artış olacaktır. Çünkü örgüt içindeki çalışanlar çalışmalarını daha doğru bir şekilde yaptıkları zaman yöneticilerinin de başarılı olmalarını sağlayacaklardır. Bu

sebeple çalışanların yaratıcılığı güçlendirilerek, onların riske girmeleri ve yeni deneyimlerde bulunmaları sağlanır (Kanter, 1997: 65).

Çalışan güçlendirme mevcut oldukça çalışanların kararlara etkide bulunması sağlanarak, yaratıcılıklarını ortaya koyması gerçekleşecek ve işletmenin verimliliği artacaktır. Çalışana işin bir parçası hatta sahibi olduğu hissettirilirse, işine karşı daha çok sorumluluk duyar ve işini zevkle yapar. Bu sebeple, güçlendirilmiş çalışan müşterilerle iletişim kurmada daha samimi olabilir. Müşteriler, çalışanlardan ihtiyaçlarının seri bir biçimde karşılanmalarını ve kendileri ile ilgilenilmesini isterler. Çalışan güçlendirme bu konuyla ilgili yardımlarda bulunmaktadır. Çalışan güçlendirme sayesinde yöneticiler yetkilerini işgörenlerle paylaştıkları sırada, çalışanlar almış oldukları büyük sorumluluklarla daha iyi bir şekilde öğrenebilmek için çaba harcayacaklar ve öğrenen organizasyon olma konusunda ileri adım atacaklardır.

Bu sebeple, kurum ve kuruluşlarda üreticilik çoğaltılarak karın yükselmesi ve giderlerin düşürülmesi sağlanır (Spreitzer ve Doneson, 2005: 1).

Çalışan güçlendirilmesi ile beraber, örgüt performansının artması ile işlerin belirli sürelerde ve daha kaliteli bir biçimde yapılması çalışanın daha fazla sorumluluk üstlenmesi ile yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkar. Bundan ayrı olarak, kaliteli bir ekip çalışması, iş memnuniyetinin yükselmesi, kurum yöneticilerine mühim işlerini yapabilmek için daha fazla zaman bırakması ve maliyet tasarrufu ile rekabet üstünlüğü elde edilir. Bununla beraber, yetkilerin devredilmesi ile yöneticinin gücünün artması, yönetici için daha farklı konularda kullanabileceği zaman tasarrufu, daha verimli ve iki yönlü iletişim, bireysel gelişmelere fırsat sunulması ve yaparken öğrenmeye konusuna imkân verilmesi sağlanır. Bu sebeple, sorumluluk ile örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi, örgütsel bağlılığının güçlenmesi ile birlikte işten ayrılmalarda azalma ve bir başkasının yokluğunu diğer bir kişiyle doldurulması sağlanır (Honold, 1997: 202-212).

Yüksek kalitede verimlilik için önemli etkenlerden birisi, çalışanın örgütün başarısı için katkıda bulunmaları ve bu dünyada bir farklılık yarattıklarını

hissetmeleridir. Güçlendirme işlemi gören çalışanlar yürüttüğü işleri kişisel gurur ve sorumlulukla yerine getirirler. Bu sebeplerden ötürü de organizasyonlar kaliteli hizmet alabilmek ve yüksek kazanç elde edebilmek için çalışan güçlendirme yollarını araştırmaktadırlar. Çalışan güçlendirme işlemi için yapılandırılmış hiyerarşi düzen ve esnek çalışma ortamları sağlayarak çalışan memnuniyetini oluşturulmalıdır. Psikolojik olarak güçlenen çalışanların bu ortamlarda, karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak ve önemli kararlar alabilme gücünü hissetmeleri sağlanır. Çalışanların başarıya ulaşabilmeleri için yüksek sorumluluk, daha esnek çalışma programları, eğlenceli bir iş ortamı ve çalışanların duygu ve önerilerini anlayabilmek için katkı sağlayabilmek önemlidir (Briône ve Nicholson, 2012: 22).

Çalışan güçlendirmenin etkisiyle ekip ruhu oluşan kurum ve kuruluşlarda, üretimi tamamlanan işin kalitesi ve hızı artarak yüksek verimlilik ve kazanç sağlanır. Bu sayede, çalışanların sadakati arttırılarak şirket ve örgüt için verimliliğin artması sağlanır. Psikolojik olarak güçlendirilme işlemi tamamlanan çalışanlar, örgütün en önemli bileşeni olarak kabul görürler. Bu şekilde onlar pozitif davranışlarda bulunarak kişisel becerilerini arttırabilmek için özgüven kazanırlar. Çalışanlar bulundukları işlerde daha fazla sorumluluk alarak, gerçekleşmiş olan bir hatada hesap verme yükümlülükleri artmakta ve hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile durmaksızın çalışmaktadırlar. Bu sayede gereken enerjiyi kendilerinde hissederek daha yüksek bir performans sergilerler ve daha üretken olabilmek için çok çalışırlar. Çalışan maliyetlerindeki azalmalar onları güçlendirici farklı bir etkendir. Birçok unsur bu avantaja katkı sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, yönetim kadrosu ile yenilikçi fikirler paylaşarak örgüt yararına maliyet azaltıcı önlemlerde bulunulmasını sağlarlar. Bu fikirler düşük maliyetli olduğundan etkin ve verimli bir şekilde çalışabilen örgütler için değerli bir husustur. Çalışan güçlendirme, organizasyonların rekabet avantajı sağlamasını ve çalışan verimliliğinin genel performansına katkıda bulunmak isteyen işletmelerin örgütsel hedefine ulaşmasını sağlamaktadır (Briône ve Nicholson, 2012: 17-22).

Çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları üç ana sorun yer almaktadır. Bunlar; çalışanlar arası iletişim, çalışanların katılımı ve gelişimleridir. Çalışan güçlendirme

işleminden önce bu temel sorunların halledilmesi gerekmektedir. Öncelikle yeni başlayan çalışanlara, tüm bilgi birikiminin aktarılarak her konuda desteğin sağlanması ile birlikte çalışmaya başladıkları yerde adaptasyon sorunu yaşamamaları sağlanarak, sonrasında diğer çalışma arkadaşlarıyla etkili bir iletişimin sağlaması ve son olarak da gereken eğitimlerin verilip gelişimleri bir an evvel gerçekleştirilmelidir. Bu sayede, çalışanların güçlü ve iyi bir ekip çalışması ve problemlerin hızlıca çözümü ile yüksek verimli bir organizasyon kurulmuş olacaktır. İşveren ve işgören arasındaki güven unsuru kurum ve kuruluşlar için çok önemli bir faktör durumundadır. Çalışanların sadakatlerini ve bağlılıklarını kalıcı kılabilmek için onların fikirleri ve duygularını öğrenmek gerekir. Ayrıca da, çalışanların yürütmüş oldukları işle ilgili tüm bilgi donanımına sahip olmaları ve tüm eğitimleri almış olmaları da gerekir. Güçlendirilmiş çalışanların daha verimli bir performans sergilemeleri, devamsızlık yapmamaları ve çalıştıkları yere bağlılıklarının artması beklenir. Çalışanın duymuş olduğu bağlılık, kurum veya kuruluşların planlanan hedefe ulaşabilmesi için gereken yüksek güveni, işbirlikçi takım çalışması, operasyonel mükemmellik ve yaratıcı problem çözmeye

yönelik olumlu bir çalışma ortamının kurulmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanlar işyerindeki en değerli varlıklardır. Bununla birlikte, çalışanlar örgüt içerisinde yaşanan olumlu veya olumsuz tüm sonuçların ana nedenidir.

Çalışan güçlendirme, işgören memnuniyetini ve devamlı verimliliği sağlar. Fakat sürekli ve değişebilir iyileştirme çalışmalarıyla desteklenmesi gerekir. Kurumlar için, bu durumun mümkün kılınması zor olsa da günümüzde yer alan tüm kurumsal hastalıkların bir çaresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan güçlendirme, iş performansını ciddi bir oranda etkilemektedir. Çalışan güçlendirme sayesinde çalışanların bağlılığı sağlanır. Ayrıca, karar verme sürecine etkisi bulunmadan, kararların taban tarafından koruması gerçekleşmeyecektir. Ayrıca, çalışanların görev kalitesi artarak, çalıştıkları işyeri için daima düzgün kararlar vererek tüm faaliyetlerde aktif bir şekilde bulunmaları sağlanacaktır. Bu süreç içerisinde çalışanların ve de yöneticilerin özen göstermesi gerekip, hiyerarşinin her alanında etki ve iş ortaklığı yapmalıdırlar. Çalışanların güçlendirilmesini sağlayan başlıca

eğitimler bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, beyin fırtınası, zaman yönetimi, gelişmiş tartışma, uzlaşmaya dayalı kararların çalışanlar tarafından alınması, problem çözme teknikleri ve liderlik gelişim eğitimleridir. Çalışan güçlendirme faaliyetleri örgütün iç direnciyle de bağlantılıdır. Bu süreçte karşılaşılan olumsuzluklar, değişime karşı direnç gösterilmesi ve bazı yönetici ve işgörenlerin negatif tutumları çalışan güçlendirmeye engeldir. Bu tür zorluklar her alanda bulunmakta ve yöneticinin ortak vizyon, yoğun örgütsel destek, sürekli öğrenme, bilgi ve güçlendirme projesinin kurumsal bir şekilde tanınması ile yok edilmektedir. Başarıya ulaşmış bir güçlendirme öz yeterlilik, çaba ve çalışan duygularını anlayan ve güçsüzlük, huzursuzluk koşullarının giderilmesinde etkilidir. Aynı zamanda rol açıklama, iş zenginleştirme ve uygun eğitim sağlayarak çalışanlar ustalık seviyesine erişir. Güçlendirme de kariyer planlaması, ödüller ve refah aracılığıyla çalışanların büyümesine katkı sağlanarak motivasyon, danışmanlık ve değerlendirme teknikleri kullanılarak, örgüt içerisinde çalışanların sosyal sermayeleri güçlendirilir (Wooddell, 2009: 15-18).

1.2.3. İşgören Güçlendirmeye Yönelik Yaklaşımlar

Örgüt ve bireyin sahip olması gereken tüm yetkinliklerin bireye yüklenmesi ve onun da almış olduğu yetkinlikleri taşıyabilme kapasitesine sahip olması, eğer değilse verilecek olan bu yetkinliklerin kazandırılması ile ifade edilen güçlendirme kavramıyla ilgili, bir takım araştırma yapanlar, bu olguyu farklı şekillerde incelemektedirler ki bu bakış açıları, genel olarak davranışsal ve psikolojik bakış açılarında yoğunluk göstermektedir. Bahsi geçen bu bakış açıları hakkında aşağıda detaylıca bir bilgi yer almaktadır.

1.2.3.1. Davranışsal (İlişkisel) Güçlendirme

Güçlendirme hususuna daha çok yönetim kadrosunun konuyla alakalı şartları yerine getirmesi mecbur olan faaliyetleri gözeterek değerlendiren araştırmacılardan olan; Hales ve Klidas (1988) güçlendirme kavramını, enformasyon, bilgi ve gücün çalışanlarla paylaşılması; Cunningham vd. (1996) karar yetkisinin herkesçe paylaşılması; Bacharach ve Lawyer (1980) çalışanların önemli kararlar alabilme

yetkisine sahip olabilmesi ve bu kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluğunu taşıyabilmesi; aynı şekilde Erstad (1997) çalışanlara verilen işlerle ilgili karar alabilmeleri ya da yapacakları faaliyetlerin sorumluluklarını alabilecekleri bir ortamın kurulması şeklinde ifade etmektedirler. Kanter (1993) ise, güçlendirmeyi daha çok davranışsal açıdan ele almış ve güçlendirmeyi; çalışanlara kaynak, bilgi, öğrenme, gelişme gibi imkânların sunulması; Appelbaum vd. (1999) alt kademelerde görev alan çalışanların sahip olabileceği etkide önemli yükselişler talep eden bir vizyon olarak; Özgen ve Türk (1997) ise, yöneticilerin işlerin doğru ve istenilen bir şekilde işlememesine rağmen, işgörenlere, işlerin ne şekilde daha iyiye gideceği hususunda sorumluluk sunması olarak ifade edilmektedir. Farklı araştırmacılar (Honold, 1997: 204; Klagge, 1998:555; Yip, 2000: 149; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834) yine bu kapsamda konuyla ilgili araştırma yapmışlar ve hatta bir adım daha ileriye giderek güçlendirmenin gerçekleşmesi hususunda üst yönetimin yapması gerekenleri kapsamlı bir şekilde sıralamışlardır. Söz konusu bu hususlar aşağıda belirtilmiştir:

- İlk olarak örgüt içerisinde güçlendirme işlemi yapabilmek için ortam oluşturmak,
- Örgüt içerisinde bağlılığı artırarak yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluşturmak,
- Örgütün stratejileri, amaçları, bireysel ve örgütsel performansı içeren bilgilerin aktarımını mümkün olduğunca en üst seviyede tutmak,
- İşgörenleri daima geliştirmek ve eğitmek,
- Örgüt içerisinde iki yönlü bir iletişim ağı kurmak,
- Katılımı artırmak,
- Örgütsel hedefleri açıkça tanımlamak ve işgörenlere aktarmak,
- Çalışan tatmini odaklı bir ödüllendirme sistemi oluşturmak,

- Örgüt içerisinde genel sınırlar çerçevesi kapsamında bağımsız hareketi özendirmektir.

Bowen ve Lawyer çalışan güçlendirmeyi, örgüt içerisinde yer alan ancak yönetim vasfı bulunmayan çalışanlarla, örgüt verimliliği hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt verimliliğine yönelik ödüllendirme ve örgüt verimliliğini etkileyecek kararlar alma gücünü çalışan ile paylaşma olarak tanımlamaktadır. Davranışsal yaklaşımı temel alan güçlendirme çalışmaları, kendi kendini yönetebilecek takımlar oluşturma, güçlendirilmiş bir işgücünün var olmasında mühim katkılar vermektedir ve oluşturulan bu ekiplerin kendi performans standartlarını belirlemesine, iş programları oluşturmasına, ekibi izlemesine, ekipte bulunacak kadroyu oluşturmasına ve ekibe alınacak yeni elemanlara karar vermesine, gibi uygulamalara izin verme şeklinde oluşan uygulamalar, çalışan güçlendirmeyi önemli ölçüde etkilemektedir (Hardy ve O'Sullivan, 1998: 463; Sağlam Arı, 2003: 87).

Güçlendirmenin davranışsal yaklaşımını esas gören yazarların, konuya ilişkin yapmış oldukları açıklamalar doğrultusunda güçlendirmenin davranışsal boyutuyla ilgili, üst yönetimce işgörenlere sunulması gereken bazı fırsatlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır;

- Katılım,
- Yetki ve sorumluluk,
- Kaynak ve bilgi paylaşımı,
- Güven ve işgörenlere destek,
- Motivasyon,
- İş zenginleştirme,
- Takım çalışması,
- Eğitim ve öğrenme,

- Sağlıklı bir iletişim ağı,
- Geri besleme,
- Ödüllendirmedir.

Yukarıda bahsedilen açıklamalar ve tanımlar dikkatli bir biçimde incelenirse, güçlendirmenin temel olarak bir anlayışı temsil ettiği ve bu anlayışında işgörenlere ve işe bakışta değişimler önerdiği görülmektedir. Diğer bir nokta ise, bazı uygulamalara yönetimin izin vermesi ve bazı koşulların yönetim aracılığı ile yerine getirilmesidir (Sağlam Arı, 2003: 86).

Çalışan güçlendirmeyi yalnızca davranışsal yönüyle ele almak, sistemin işleyişine dair bazı sorunlar getirmektedir. Zira örgüt içerisinde bulunan güç sabittir, yani, yönetici astlarının güçlendirilmesi adına edinmiş olduğu gücün bir kısmından vazgeçmek zorundadır. Fakat yöneticiler, bu güce ve otoriteye ulaşabilmek için uzunca mücadelelerde bulunmuş olabilirler. Bu tarz düşünceler besleyen yöneticiler için birçok açıdan tehdit olarak algılanabilecektir. İşte bu yüzden bazı örgütlerde çalışan güçlendirme atılımları yalnızca davranışsal yönüyle yapıldığından başarısız olmaktadır (Tandoğan, 2002: 21).

1.2.3.2. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme

Etkin bir güçlendirme sağlanmak isteniyorsa bunun için üst yönetim kadrosunun ne yapması gerektiğine değil, daha çok çalışanlar tarafından nasıl algılanıp anlaşıldığı konusu üzerinde duran bazı araştırmacılar, güçlendirmenin psikolojik boyutuyla ilgilenmektedirler. Conger ve Kanungo (1988), çalışanları güçlendirmek maksadı ile üst yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yönetsel çalışmaların işgörenler tarafından ne şekilde algılandığına değinmiş, öz yeterlilikle alakalı motivasyonel bir unsur olarak belirlenmiş olan güçlendirmeyi, örgüt içerisinde bulunan üyelerin öz yeterlilik duygularının yükseltilmesi olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990), yönetim odaklı uygulamalarla çalışanlarca anlaşılan durumun birbirinden tamamen ayrılması ve güçlendirme hakkında farklı araştırmaların yapılması gerektiğini ifade etmektedirler ve

güçlendirmenin tek bir şekilde ifade edilemeyeceğini, çünkü bu kavramın çok fazla boyuta sahip olduğunu belirtmektedirler. Conger ve Konungo'nun (1988) çalışmadan yola çıkarak, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeye farklı bir boyut eklemişler ve güçlendirmenin, ''kişinin iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört algısal boyut tarafından ifade edilen içsel görev motivasyonu'' olduğunu ortaya koymuşlardır (Lee ve Koh, 2001: 685).

1.2.4. İşgören Güçlendirmenin Aşamaları

Çalışanların çoğu, işletmenin kalitesini ve performansını artırmak amacı ile kişisel sorumluluklar alırlar. Bu bağlamda örgüt içinde bürokrasinin en aza indirgenmesi ve çalışanlara sorumluluklar dağıtılması ortaya çıkmıştır. Organizasyonlarda bu konular hakkında bir takım olumsuzluklar yaşansa da çalışan güçlendirme algısı yeni uygulanmaya başlanılmış ve önemi de her geçen gün artmıştır. Çalışanların yönetime dâhil olması ile beraber, verimlilik ile performansta yükselmeler meydana gelecektir. Bundan ayrı olarak çalışan güçlendirmenin sağlanabilmesi için belli şartlar oluşturulmalıdır. İşletme ve çalışanların stratejik hedefleri birbiri ile bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik amaçlarla bağdaştığında, alt kademe bu konuyu uygulamaya başlamalıdır. İlk olarak yoğun bir iletişimin ve etkin bir liderlik sisteminin sağlanması gerekmektedir. Uygulama grupları kurularak örgütün performans yönetimi ile alakalı bir ödül sistemi oluşturulup, bağlılığını kanıtlayan çalışanların desteği gereklidir. Bundan ayrı olarak, gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı ile çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır (Ettore, 1997: 7).

İşgören güçlendirme, çalışanların yeteneklerine dair özgüven duymalarıyla ilgilidir. Çalışanların kendi yeteneklerine duydukları güven ile hiyerarşideki yetki faaliyetlerinden daha ötesi, yönetici pozisyonundakiler ve çalışanlar arasında iş gruplarının oluşturularak birlikteliğin sağlanmasıdır. Bununla beraber, çalışan güçlendirme safhalarını uygulamak için tanımlar bulunur. Bu tanımlar, lider veya yöneticilerin çalışanlarla sahip olduğu paylaşımı, çalışanların işten ayrılmasının azalması, kurumun yapısı ile kültürüne göre yönlendirme, her anlamda yenilikleri takip edebilmektedir. Kuvvetli ve pozitif bir çalışan güçlendirme aşamasında;

örgütün geleceğini kapsayan bir vizyon ortaya çıkarılarak, çalışanlara eğitim fırsatı sunularak, çalışan güçlendirmeye engel olabilecek örgütsel, kişisel ve yönetsel etkenler yok edilmelidir. Astlar ve üstler birbirleri arasında sır saklamamalı, güçlendirme işlemi yapılacak olan çalışan hem maddi hem de manevi olarak desteklenmeli, süreç araştırılmalı ve aksaklıkları giderecek tedbirler alınmalıdır (Russ, 1995: 29-30).

Çalışanlara sorumluluk yüklenerek, onların yönetime katılmaları hedeflenir. Çalışanlar, işyerine pozitif katkı sağlayabileceğini düşündükleri konularda karar verebilme kabiliyeti güçlendirilmekte ve sonuçlar karşısında sorumluluk sahibi olmaktadırlar. Verilen bu sorumluluğun amacı, çalışanları cezalandırmak veya kısa bir süre içinde değerlendirmek değildir. Asıl hedef, çalışanların birbirlerine karşı daha sorumlu olmalarını, üzerinde fikir birliğine varılan hedeflere yönelik çalışmalar yürütmelerini ve iş sonunda en iyisine ulaşabilmek için ortam sağlamaktır. Çalışanlar edinmiş oldukları sorumlulukların farkında olup onlara sahip çıktıkları sürece, yönetici kadrosu çalışan güçlendirme konusundaki girişimlerine ara vermeksizin devam etmektedir. Bundan ayrı olarak, çalışan güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan koşullar ise; çalışan güçlendirmenin bir felsefe olduğunun farkına varılması ve değerlendirme esnasında açık ve gerçekçi olunması gerektiğidir. Bundan ayrı olarak, bilgi, anlayış ve yeteneğin öneminin bulunması, beklentilerin gerçeği yansıtması ve hayalci olmayarak, başarısızlığın öğrenme konusunda bir şans olduğu ve çalışan güçlendirmenin sabır istediğidir (Robbins, 2002: 420)

Genel örgüt çevçevesinden etkileşim sağlayarak kurulan yerel iş çevresi, çalışan güçlendirme aşamasının ilk ve en önemli sürecidir. Yerel iş çevresi ve örgütsel çerçeve çalışan güçlendirmedeki kişisel kanadı oluşturan çalışanların, sadakat, destek, güven ve fırsat gibi tutum ve algılarını etkilemektedir. Çalışanların bu tutum ve algıları aracılığıyla yerel iş çevresi ve örgütsel çerçeveden gelen pozitif etkiler, psikolojik çalışan güçlendirmenin sağlanmasında mühim bir görev gerçekleştirmektedirler. Tüm unsurların güçlendirilmesi ile psikolojik çalışan güçlendirme süreci sona ermiş olacaktır (Conger, 1993: 57-58) .

Kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilecek olan çalışan güçlendirme sürecini iki konuda ele almak mümkündür; çalışan güçlendirme sürecinin başlaması için gereken ön şartlar ile çalışan güçlendirme aşamasında uygulanacaklardır. Zamanında yapılan etkin ve yararlı geri bildirimler çalışan güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler. Çalışanlara, örgüt kültürünü kapsayan değerler içerisinde stratejik hedeflerin bulunmasındaki rol ve sorumluluklarının hatırlatılması hayati önem taşımaktadır. Verilen eğitimler ile çalışanlar, ihtiyaç duydukları donanım ve becerilere ulaşırlar. Bu süreç yaşanırken çalışanların; başarısızlıktan korkmamaları risk alma ve karar verme becerilerinin geliştirilmesi, özgüven sahibi olarak motivasyonlarının artırılması ve de pozitif ruhsal tutum sağlaması amaçlanır. Ayrıca, süreç başladıktan sonra güçlendirmenin herhangi bir nedenle engellenmemesi, aksine daima desteklenmesi yönünde girişimlerde bulunması gerekir (Chen ve Silverthorne, 2005: 280-288).

Çalışan güçlendirmenin uygulandığı kurum, işletme ve kuruluşlarda çalışanlar ortak hedef doğrultusunda yönlendirilmeli ve işyerinin misyonu, vizyonu, değerleri ve öncelikleri ile bağdaşlaştırılmalıdır. Eğer çalışanlar bir bütün olamaz ve enerjilerini ortak hedeflere doğru harcamayı başaramazlarsa, verimliliğin ve hizmet kalitesinin artışına katkıda bulunmaları beklenemez. Bundan ayrı olarak, çalışan güçlendirme süresince, başarıyı yakalamanın koşullarından biri de şirket içi bilgi akışının sağlanmasıdır. Şirket içinde yaşanan olaylardan ve gelişmelerden habersiz olan çalışanların güçlendirilmesi pek de mümkün sayılmaz. Bu sebepten ötürü şirket içerisinde bir bilgi akışının kurulması ve örgüt içerisine yerleştirilmesi önem taşımaktadır (Honold, 1997: 202-212).

Yetenek, çalışan güçlendirmenin bir diğer temel özelliğidir. Çalışanlar verilen görevleri kusursuz olarak gerçekleştirmekle beraber, müşteri ihtiyaçlarını erken giderici davranış özellikleri sunabilmeli ve sorumluluk aldıkları bu süreci etkin bir biçimde yönetebilme becerisine sahip olduklarını gösterebilmelidir. Bu olayın gerçeklemesi, çalışanların irade sahibi olabilmelerinin dışında, yeteneğinde bulunması ile mümkün kılınabilir (Brower, 1995: 21).

Farklı bir çalışan güçlendirme unsuru da eğitimdir. Örgütlerde eğitim iş esnasında verilebileceği gibi iş dışında da verilebilir. Günümüzde kişisel veya mesleki eğitimler veren birçok firma vardır. Örgütler bu firmalarla anlaşma yapıp eğitim konusunda duyulan ihtiyaçları kapatabilirler. Ayrıca, organizasyonların çalışanlara vermiş oldukları yatırım, kurumun güçlenmesine katkısı bulunan en önemli yatırımlardan biridir. Çünkü çalışanların işi sonlandıracak bilgi ve beceriyi edinmiş olmaları sonuca ulaşmasında katkı sağlayacağı gibi duyulan güvenin yükselmesini de sağlayacaktır. Bu sayede, çalışanların güçlendirilen yetkileri kullanabilme ve işbirliği konusundaki istekleri de geliştirilmiş olur. Böyle bir düşünce taşıyan şirkette, kendi yönetimini kendi sağlayan iş gruplarına iş yapım aşamasında ihtiyaç duyulan her türlü bilgi sunularak verimliliğin çoğaltılması hedeflenmektedir. Bununla beraber, çalışanlar daha etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmekte ve kontrolünü sağlayabilmektedirler. Çalışanlar tüm bilgiyi edindiklerinde daha fazla sorumluluk alacaklar ve yeni fikirler üretme hususunda kendilerini geliştireceklerdir (Matthews vd., 2003: 297-318).

Çalışan güçlendirme esnasında, işin gerçekleşmesi ve karar verilmesi aşamasında çalışanlara bağımsız bir ortam sunulması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışan güçlendirmeden bahsetmemiz pek de mümkün olmayacaktır. Çalışanların güçlendirilmesinde etkisi bulunan bir diğer husus ise performans değerlendirmedir. Güçlendirme işlemi yapılan çalışanların performanslarını değerlendirmek için standartlar geliştirilerek, çalışanların tüm gayretlerini iyi yöne doğrultmaları hedeflenmektedir. Bu sayede, çalışanların hak etmiş oldukları ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekir. Bu süreç, çalışanların motive olabilmesindeki en iyi yollardan biridir. Ayrıca sözlü ödüllendirme örneği olan övgü de, çalışanların duymuş oldukları özgüveni yükseltecektir. Bu sayede, hata yapma konusunda duymuş oldukları şüpheler azalacak ve de görevlerine daha iyi bir şekilde odaklanabileceklerdir. Böylece çalışanlar, verilen ödüller sayesinde, performanslarını geliştirerek, yönetici ve çalışan arasında güvenli bir bağ oluşturabileceklerdir (Pitts, 2005: 5-28).

1.3. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramının İngilizcedeki karşılığı "creativity"dir. Bu kelime Latincedeki "creare" kelimesinden gelir. Kelimenin anlamı meydana getirmek, doğurmak, yaratmaktır. Yaratıcılığın günümüzde, sanatta olduğu gibi bilimde de önemi artmıştır. Büyüyen çekişme ortamı, dağınık iş ortamı ve tahmin edilemeyen teknolojideki gelişmeler göz önüne alındığında, yöneticilerin çalışanlarını yeniliğe ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmeleri gerekir. Yaratıcılık, bireysel, toplumsal ya da niteliksel yeni oluşumlar üretmeyi amaç edinen bir süreç olarak tanımlanır. Örgütsel davranış alanında yaratıcılık, değişmekte olan çevre koşullarına uyum sağlama amacında olan nesneler üretme kapasitesi olarak algılanıp, bir düşünce ve soruna farklı bir çözüm bulup, bir işi yeni bir şekilde yerine getirmektir. Öğrenme için gereken beceri ve yetenekler içinde yaratıcılık en zor gelişeni ve en fazla kabul görenidir. Yaratıcı çalışanlar daima bir öğrenme halinde olup, bu durumu yaşam boyu sürdürürler. Kişisel yaratıcılığı yüksek olan çalışanlar, bilgisizliklerinin ve yetersizliklerinin farkında olup yoğun bir özgüven duygusuna sahiptirler (Amabile ve Conti, 1999: 630-640).

Yaratıcılık kavramının başka bir tanımıysa; yenilikçi olmak, hür anlamı taşımaktadır. Bu sebeple yaratıcılık, başarısız girişimler sonucunda çalışanların cezalandırılması yerine ödüllendirilmesi düşüncesidir. Ayrıca yaratıcılık, sorunlara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama ve bunlara ilişkin çözümler üretme, tahminler yürütme, çözümleri uygulamaya geçirme, bunları değiştirme veya yeniden sınama, en sonunda da net sonucu bulmadır. Yaratıcılık sadece bazı kişilere verilen özel bir yetenek değildir. Yaratıcılık kişinin içinde bulunduğu sosyal yapının şartlarına göre gelişir. Otorite bağlantıları, ilişkiler, çalışma şartları, değerler çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesinde kilit rol oynarlar. Destek, özgürlük ve bilgi donanımları sağlanmadan özel becerilere sahip olan çalışanlar dahi başarıya ulaşamayacaklardır. Tüm insanlar yenilik yapma, algılamalarında değişiklikler oluşturma, problem çözme, kendini ifade edebilme yeteneğini ellerinde bulundururlar. Yaratıcı düşünme, öğrenimi gerçekleşebilir bir yetenektir. Çalışanlara gerektiği biçimde destek sağlanır, uygun biçimde ödüllendirilir ve

cesaretlendirilirlerse gelişir aksi takdirde gelişim göstermez ve körelir (Williamson, 2001: 541-542).

Yaratıcılık, yoktan bir şey ifade edebilme anlamı taşımaz. Çalışanın öğrenmiş olduğu bilgileri ve daha önceden kimsenin fark edemediği ilişkilerin görülmesi ve ortaya çıkarılması sürecidir. Tanımı görmezden gelinirse, yaratıcılık seviyesinin belirlenmesini sağlayan değişkenlerin üzerinde ortak bir fikir oluşmaz (Drake, 2003: 514).

Geleneksel olarak ele alındığında yaratıcılık, hem aktif bir probleme uygun ve yeni çözüm yolları oluşturan bilişsel bir süreç hem de sosyo bilişsel yeteneklerin bir ölçüsüdür. Bundan ayrı olarak, her yaşta geliştirilebilecek bir süreç olmasına rağmen, başarılı bir kişiliğin de anahtarıdır. Aynı zamanda, ikilem ve meydan okumalarla başa çıkmanın formülüdür. Toplumun geleceği sürekli gelişen çevredeki yaratıcı bireyler toplumun geleceğini ellerinde tutarlar (Tennyson ve Breuer, 2002: 650).

Bir diğer ifade ile yaratıcılık; yeni, sıra dışı, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin bir ürünüdür. Yaratıcılık sadece orijinallik olarak ele alınamaz. Yararlılık, yapılabilirlik ve uygunluk yaratıcı düşünceyi farklı fikirlerden ayrıştıran önemli öğelerdir. Yaratıcılık sahibi çalışanların elde etmiş oldukları bilgilerin yoğunluğu, zenginliği, seçimi olağanüstü derecededir ve eğitimleri tam anlamıyla kendi ellerinde bulunmaktadır. Yaratıcı birçok çalışanın hayatı tahmin edilmesi güç başarı ve fiyaskolar odağıdır. Ama çalışanlar başarısızlıklarından dersler çıkarır ve bunları kişisel gelişim fırsatı olarak görürler (Shalley ve Smith, 2001: 2).

Yıllar boyu yaratıcılık sadece dâhilere atfedilerek onların yüksek kapasiteleriyle ilişkilendirilmiştir. Ancak yaratıcılık kavramı doğuştan gelmez, zaman geçtikçe edinilir. Yüksek seviyede zekâ sahibi olmanın ille de yaratıcılığı garantilemediği, zekâ ve yaratıcılık arasında çok fazla bir ilişki bulunmadığı, zeki olan bir bireyin ille de yaratıcı yönünün bulunmadığı belirtilir (Rubinstein, 2003: 696).

Yaratıcı düşünce sahibi çalışanlar, belirlenen hedefe farklı yolları takip ederek ulaşmaya çabalayan bireylerdir. Bu kişiler hiç sorun yaşamadan diğer işgörenlerle

beraber ekip içinde çalışabilen, farklı deneyimlere kendi rızalarıyla hazırlanan, hem yakınında hem de uzağındaki düşmanları fark edebilen bir yapıdadır. Yaratıcı çalışanlar, örneği az bulunan görevler karşısında araştırma yapmaya yönlendirilen, açık fikir sahibi bireylerdir. Çalışanların aldığı hediyeler, kurum içerisinde yaratıcılığı arttırmakla beraber, basit olan ve de performansa bağlı kalan ödüller performansın doğallığını yüksek ölçüde etkiler ve yaratıcılığı ciddi seviyede azaltır. Eğer verilen ödüller yeni ve sıradan olmayan fikirlere ve ürünlere değil de sadece verilen görevi yerine getiren hareketlere olursa yaratıcılık kavramı azalacaktır. İçsel motivasyon dışsal motivasyonun aksine yaratıcılığın gelişiminde katkı sağlar. Kavramsal açıklık sahibi olan yaratıcı çalışanlar birden fazla düşünceyi çok seri bir şekilde üretebilirler. Özgündür ve daima sıradanlaşmamış fikirler ortaya sunarak, o düşünceleri kaynağına göre değil değerine göre değerlendirir. Sorunların çözümü için daima motive olmuştur ve nerede olursa olsun izler. Açıklama ve analiz yapımında yoğun bir emek harcar. Esnektir, otoriteyi asla kabul etmez. Var olan dürtüyü ele alır ve yöntemsiz incelemelerde bulunur. Karar alıp vermede bağımsızdır ve çoğunlukla kabul görmüş düşüncelerin aksine, kendini farklı görür. Temel araştırma konularına yatırımlar yapılarak, esnek ve uzun vadeli planlar tasarlar. Yeni düşünceler tasarlamadan önce, asla araştırma ve analiz yapmadan yola çıkmaz, daima her konuda değişim yaşanabileceğini kabullenir. Oto kontrole sahip olmakla beraber, hataların üstesinden gelirken gereken kaynak ve zaman sağlar. Risk alır, bekler ve kabullenir, hoş görür. Bağımsız bir yapıya sahiptir. Özgündür ve farklı amaçlar doğrultusunda hareket eder (Merten ve Fischer, 1999: 933-942).

Yaratıcılık, yaratıcı bir görev veya problem etrafında dolaşmak, bunlara yeni açılımlarla derinlik kazandırmak, eski ve yeni çözümler içinde yeni alanlar bulmak şeklinde düşünülebilir. Yaratıcılık ve düşünme bireysel olmakla beraber güven ve işbirliği duyulan bir takım durumlarda daha çok gelişir. Yaratıcılık ne düzeyde olursa olsun daima bireyseldir. Kurumlar dayanışma ortamı ve işbirliği oluşturarak, ortak hedefler doğrultusunda belirli sistemler aracılığıyla çalışanların yeteneğini geliştirir, açığa çıkmasını sağlar ve kullanırlar (Simonton, 2000: 285).

Yaratıcılık başarılı bir yenileme çalışması için gereken ön koşulla beraber, yenilik aşamasının fikir yürütebilme kısmıdır. Örgütlerde yaratıcılığın tanımı, çalışanların veya toplu ortamlarda görev alan çalışanların oluşturduğu gruplar ile yeni fikirlerin oluşturulması anlamı taşır. Çalışanın kurumda diğerlerinden farklı işler üretebilmesi, olaylar karşısında farklı bakış açıları sunabilmesi, düşünceleri geliştirebilmesidir. Kurumlarda çalışanın yaratıcı davranışları bireysel bir özellik olarak görünebileceği gibi örgüt içerisinde yaratıcılığı teşvik eden bir yapının kurulmasıyla da çalışan yaratıcılığını yükseltmek mümkündür (Zhang ve Bartol, 2010: 107).

Çalışanların yaratıcı davranışı, örgüt hedeflerine ulaşabilmek için mevcut iş düzeninde ya da işin gerçekleşmesiyle alakalı sorunlara özgün ve daha uygun yöntemler geliştirmeyi kapsayan davranışlardır. Çalışanların bireysel yaratıcılıkları; yararlı, yeni, kullanılabilir ürün veya fikir üretim aşama ve sonuçlarının davranışsal süreci olarak da ifade edilmektedir. Yaratıcı düşünme gücü ve problem çözümleme süreci kapsamında ifade edilebilen yaratıcı davranışlar, işgörenin yeni ve yaratıcı fikirler oluşturması, yaratmış olduğu fikirleri uygulayabilmek için doğru yön ve yöntemlerini bulabilmesi, bu hedefler doğrultusunda yeni beceri ve yetenekler keşfedebilme arzusu ve işletme de ortaya atılmış yeni ürün ve fikirleri desteklemesini kapsamaktadır. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın aktif olduğu ortamlarda gelişim gösterir. Yaratıcı çalışanlar rutinden hoşlanmaz, verilmiş olan görevleri nasıl becerebileceklerine ilişkin fikirlere sahip olan bireyler olarak destekleyici yönetim tarzına ihtiyaç duyarlar. İlk olarak yaratıcılığı geliştirmede yöneticilerin yaratıcı süreci kavrayabilmeleri, yaratıcı davranışa özendirmeleri ve yaratıcılığın gelişimini gerçekleştirebileceği örgüt ortamı kurmaları gerekmektedir. Kurumsal motivasyon ve teşvik çalışanların yaratıcılık düzeyini artırır (Rice, 2006: 233-241).

Rekabetin yükseldiği ve değişimin her geçen gün arttığı pazarda, örgütler için çalışanların yaratıcı davranışlarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini yüksek seviyelerde tutmak önem arz etmektedir. Kurum ve kuruluşların rekabet üstünlüğü sağlamada tüm çalışanlarının yaratıcılık performansını kuvvetlendirmesi oldukça önemlidir. Normal standartlarda kapasite sahibi çalışanlar yaratıcı olabilir ve bunun

için işyeri ikliminin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu hususta, yönetim kadrosu ve çalışanların ikili ilişkileri yüksek önem arz etmektedir. Bundan ayrı olarak yönetimin sağlamış olduğu desteğin de çalışanların yaratıcılığını geliştirdiği bilinmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların davranışlarını etkiledikleri doğrudur. Genellikle ilk yöneticilerin çalışanların fikir üretmelerini destekleyici bir tutum sergilemeleri, yöneticilerin çalışmaları ile örnek olması, yönetici ve çalışan arasındaki bağın kuvvetli olması, yöneticilerin planlama kabiliyetlerinin bulunması çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkiler. Çalışanların birbirlerini desteklemeleri, farklı türde özelliklere sahip olmaları ve son olarak da hedefe karşı kitlenip birbirlerine bağlı olmaları yaratıcılıklarını artırmaktadır. İşin zorluk ve karmaşıklık derecesinin yüksek olması, yapımı sırasında otonomi ve özgürlük gerekmesi, rutin işler gibi olmayıp sorumluluk ve inisiyatif almayı şart kılması çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yaratıcılık gelecekte yaşanabilecek durumları önceden sezebilmeyi ve sonrasında bu durumların nelere sebebiyet verebileceklerini düşünmeyi becerebilmektir. Bununla beraber, üretilen fikirleri yeni kombinlerle sunabilme kapasitesidir. Ortaya konulan bu kapasite, kişilik ve çalışma alışkanlıklarına göre oluşur. Rekabetin gelişimiyle doğru orantılı olarak yaratıcı düşünce de gelişim kat eder. Benzer şeyleri iyileştirmek yeterli sayılmaz. Etkin olabilmek ve problemleri ortadan kaldırmakta yeterli sayılmaz, çok daha fazlası gerekir. Özellikle iş yaşamında yaratıcı düşünce stratejik düzeyde ve gerçek rekabetin yaşandığı ön saflarda gerekmektedir. Bu olay, günümüzde rekabetle başa çıkabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru yönelme durumudur. Esas yaratıcı olan çalışanlardır, kuruluşlar değil. Bir örgüt içerisinde yenilikçi ve yaratıcı durumlar sergilenmesi, çalışanlarının yaratıcılık becerilerini edinebilmiş olmasıyla alakalıdır (Shalley vd., 2000: 215-223).

Yaratıcılık deyince, tüm alanları kapsayan, yeni ve yararlı fikirlerin ve ürün ve hizmetlerin üretilmesi akla gelir. Örgütsel yaratıcılık ise, birlikte çalışan işgörenler aracılığı ile oluşturulan yararlı, değerli, hizmet, yeni ürün, süreç veya fikir olarak ifade edilmektedir. Yaratıcı düşünme kabiliyeti, uzmanlık ve görev motivasyonun kesiştiği husus çalışanların yaratıcılık düzeyini artırmaktadır. Örgütsel anlamda yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için bireysel düzeyde mutlak kılınan unsurlara ilave

olarak örgütsel iş çevresinin yönetim uygulamaları, kaynaklar ve örgütsel motivasyon gibi önemli üç şartı daha yerine getirmesi gerekir. Örgütsel motivasyon, kuruluşun her alanında yaratıcılık ve yenilikçiliğin sahiplenilmesi ve desteklenmesiyle alakalıdır. Yaratıcılık motivasyonu örgüt içerisindeki tüm çalışanların risk alabilmelerini sağlamaları, yaratıcı çalışmaların tanınması ve ödüllendirilmesi ile mümkün kılınır. Belirli süreçler sonucunda yaratıcı fikirler ortaya çıkar. İlk olarak varsayım oluşturulması, hazırlık aşaması ve deneme yapılacak bir planla tamamlanması, varsayımın gerçekçiliğini öğrenebilmek için teste tabi tutma ve de son olarak iletişim, elde tutulan ürünleri veya verileri başkalarına sunup tepkilerin ölçülmesi durumudur (Amabile vd., 1996: 1154-1184).

Kuruluşların yaşamını ikame ettirebilmeleri, büyümeleri, daha güzel bir şekilde hizmet sunabilmeleri, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme gibi amaçlarına ulaşmaları, yaratıcılığın sadece tespitinin yapılabilmesini değil, ondan yeterince katkı sağlanmasını da kapsar. Bu yüzden, yönetim kadrosu daima yaratıcı çalışanları desteklemektedir. Bazı çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yaratıcıdır, fakat herkeste bir potansiyel bulunmaktadır. İyi ürün üretimi ve hizmetin sürekliliği için yaratıcılık gerekmektedir. Yaratıcılık, zaman içerisinde bir süreç olarak izlenmesinin gerekliliği kadar çevre koşulları ve kişilik özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Yaratıcılık, sorunların çözümünde yeni düşünceler ve önerilerin ortaya konulmasıdır. Yaratıcılık varlığın ortaya çıkma sürecidir. Yaratıcılık ele alınırken bir program, süreç ya da faaliyet olarak düşünülür. Bireysel yaratıcılıkların kurumsal sistem, süreç ve prosedürlerin kişisel yaratıcılığı geliştirerek örgütsel boyuta taşıyacağı belirtilir. İş yaşamında yaratıcılık, hem özgün fikirler türetir hem de ilerleme gerçekleşirken karşılaşılabilecek problemleri ortadan kaldırıcı bir etkendir. Yaratıcılık kavramı yeni ve yararlı fikirlerin her alana uygulanabilmesidir. Aynı anda yaratıcılık çalışanları, yeni ve yararlı bilgiler üretmeye zorlar (Bharadwaj ve Menon, 2000: 425-426).

Son yıllarda ekonomik değişimlerin neden olduğu radikal akımların etkisiyle örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik açısından yeni çıkış yolları aranmış ve buna

paralel olarak bilimsel alanyazında bu kavram ile ilgili yapılan araştırmalarda artışlar görülmüştür (Yahyagil, 2001).

Yaratıcılık, bireyin problem çözme kapasitesinin içinde bulunduğu kültürde kabul gören yeni ürünler üretme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Nickerson, 1999).

Örgütsel anlamda yaratıcılık ise her açıdan yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir (Amabile vd., 1996).

Bu kavram alanyazında sıklıkla yenilikçilik ile karıştırılmaktadır. Yenilikçilik yaratıcılık ile geliştirilmiş fikir ya da ürünün örgüt içerisinde kullanılmasıdır. Yöneticilerin ve çalışanların ürünler, hizmetler ve prosedürler üzerine örgüt adına yeni fikirler üretmesi olarak tanımlanan örgütsel yaratıcılık; karmaşık sosyal bir sistem içerisinde, yeni kullanışlı ürünler, hizmetler, fikirler ya da prosedürler yaratmaktır (Çelik vd., 2014).

1.3.1. Yaratıcılık Kavramının Boyutları

Örgütsel yaratıcılık alanyazında üç alt boyutta ele alınmakta olup, bu boyutlar; bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılıktır (Balay, 2010).

Yaratıcılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda yaratıcı davranış olgusunun bireysel bazı özelliklerle ilişkilendirildiği daha sonraki araştırmalarda ise yaratıcılık üzerine iş çevresinin rolü üzerinde daha fazla durulduğu görülmektedir (Çekmecioğlu ve Eren, 2007: 18).

Bireysel yaratıcılık açık şekilde tanımlanmış olmasa da, bireyin kendi özellikleri ile ilgili bir durumudur. Genç (2007) bireysel yaratıcılığa sahip kişilerin akıcı düşüncelere sahip, sorunlara duyarlı, düşüncelerinde esnek olan ve özgün düşünceli bireyler olduğunu vurgulamıştır. Yönetsel yaratıcılığın temellerinde örgütte yer alan bireylere yaratıcılık özelliği kazandırma yatmaktadır (Genç, 2007).

Toplumsal yaratıcılık aslında kendi başına bir yaratıcılık olgusu olmamasına rağmen, bireysel ya da örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasına imkân sağlayacak

toplumsal ve çevresel koşulları ifade eden bir kavramdır (Kwasniewska ve Necka, 2004).

Sonuçta örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi bireysel düzeyde bir başlama noktasına sahip olsa da, yönetsel olarak desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Diğer taraftan toplumsal çevrenin örgütsel yaratıcılığı geliştirmeye de müsait olması gerekmektedir.

1.3.2. Yaratıcılığın Örgütsel Yapılardaki Önemi

Global sermayenin süratle gelişip değişime uğradığı günümüzde iş hayatındaki sarsıcı rekabet, esnekliği, buluşu, etkin bir şekilde çözüm üretebilme ve örgütler için farklı bakış açılarından bakabilmeyi zorunlu hale getirmiştir. Özellikle dünya çapında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar hızla büyüme gösteren yeni rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kurabilmek için yaratıcılık ve yenilikle içli dışlı olmak zorundadırlar. Hızlı bir değişim ve fazla sorun olduğu zaman topluluklar ya yaratıcı düşünceler üretmek durumunda kalacaklar ya da yok olacaklardır. Günümüzdeki yöneticiler önceki zamanlardan daha çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşılaşılacak sorunların çözülüp çözülememeleri hem yöneticilerin hem de temsil ettikleri kurumun başarısını etkileyecektir. Tam olarak bu durumda yaratıcı düşünce yönetim kadrosuna sorunların çözümünde farklı ve denenmemiş yollar kullanabilme imkânı sunacaktır (Ache, 2000: 435-449).

İşveren ve yöneticilerin kurum ve kuruluşlardaki yaratıcılığı kuvvetlendirmeleri ve teşvik sağlayabilmeleri çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü yönetim kadrosunun desteği bulunmazsa örgüt içerisinde yürütülen faaliyetler başarıya ulaşmaz. Risk almaktan korkan çalışanlar, yöneticilerin desteğini aldıkları müddetçe riske girerler ve katkı sağlarlar. Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesi, onları kendi fikirlerini dile getirebilme konusunda cesaretlendirerek, olumlu bilgi dönüşü yaparak, çalışanların becerilerinde gelişim sağlayabilecekleri bir yapı oluşturarak yaratıcılık boyutunun gelişim sürecine katkı sağlarlar (Fisher ve Specht, 1999: 457-472).

Kurum ve kuruluşlardaki, yaratıcılık seviyesini artırmak için çalışanların beraberce yeni fikirler oluşturmaya ve bu oluşturulan fikirleri çekinmeden dile getirebilmeye teşvik edilmesi gerekir. Bununla beraber, yaratıcılıkta azalma meydana gelmemesi için üretilen fikirleri değerlendirmek, çalışanlara yetkiler vermek ve belirli sınırlar çerçevesinde bireysel kararlar alarak çalışmalarına izin vermek yaratıcılıklarını arttırmalarını sağlar (Mumford, 2000: 314).

Tüm kurumlarda yaratıcılık büyük bir önem arz etmektedir. Aslında her türlü iş için gereken bir husus olmamasına karşın, rekabet düzeyi yüksek ve çalkantılı ekonomik bir yapısı olan ortamda çalışan kurumlar için yaratıcılık, başka fikirlerden ve tavsiyelerden daha fazla önem arz etmektedir. Dış ortam yüzünden kaynaklanan çevresel baskı ve kurumların yeniliklere duyduğu gereksinimlerini tedarik etmek ancak çalışanların yaratıcılık becerilerini geliştirmeleri sayesinde mümkün olur (Mumford vd., 2002: 705).

Bundan ayrı olarak, çalışanları kapsayan iletişimin kalitesini artırmak, çalışanlarda kaygılanma duygusuna yol açacak mesajlar vermemek ve örgütü çalışanlar için tehlikeden uzak tutmaktır. Bununla beraber, çalışanların başarılı olacaklarına duyulan güven onların başarı yüzdesini yükseltecektir. Yaratıcılık için örgütlerdeki en uygun ortam çalışanların kurum içindeki durumları fark etmeksizin ona bağımsızlığı ve toplumsal alanda kendilerini kanıtlamalarını sağlamadır (Wong-Pang, 2003: 551).

Genellikle yüksek hedefleri olan ve bu hedefleri takip ederek planlar ve stratejiler belirleyen kurum ve kuruluşlar yaratıcı düşünceye her geçen gün daha fazla önem vermektedir. Bunlar, günümüzde devam eden iş hayatının rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi adına yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması planlanan adımlardır. Sürekli yaşanan teknolojik gelişmeler, rekabet gibi unsurların yaratıcı düşünceyi yönetim kavramı olarak ele almasından ötürü kurumlar sıradanlaşmayan fikirler geliştirebilecek, yeni buluşlar bulabilecek ve tüm bu fikirleri yarar sağlayan ürünlere çevirebilecek olan yaratıcı iş ortamını tasarlamayı kabulleneceklerdir (Mumford vd., 2003: 411).

Yaratıcılığın olduğu kurumlar, yaratıcı düşüncelerin olmasını teşvik eden bir yapıya sahiptirler. Lider ve yöneticiler ise, çalışanların iş esnasında kendilerini bağımsız hissetmelerini, yaratıcı fikirler türetebilmelerini, farklı tarzlarda düşünebilmelerini sağlayarak, destekler. Bu tip ortamlarda, çalışanlarda, karşılarına çıkan sorunlara farklı çözüm yolları bularak, yeni fikirler ve yaklaşımlar üretirler. Bununla beraber, genelde kabul görmüş düşünce ve davranışların dışına çıkarak yeni ve farklı yaklaşımları denerler. Ayrıca, yeni fikirler geliştirerek, farklı düşünce ya da vizyonu teşvik ederler. Bu sebepten dolayı, yaratıcı fikirler üretebilmek kurumlar için çok önemlidir, çünkü yaratıcılık ürünlerin geliştirilmesini ya da bir pazarın yapısını etkileyecek teknolojik ilerlemeleri de tetikleyecektir. Bu sebeple, rekabet üstünlüğü kurma ve yeni ürün geliştirme büyümeyi gerçekleştirmek için önem arz etmektedir. Kurum içerisinde yaratıcılığın gelişmesi deneme ve hata sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin sorumluluklarının alınmasıyla ilgilidir ve hata, tıpkı başarı gibi sık sık ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı kurumlarda çalışanlar, yaratıcı görevler gerçekleştirmek için çok fazla miktarda fikir üretebilme yeteneği anlamı taşıyan fikir akıcılığına sahiptir (Simonton, 2000: 283-318).

Çalışanların ortaya koymuş oldukları yaratıcılıkları, dinamik yapıya sahip iş ortamlarında örgüt adına artan bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yaratıcılık, yeni gelişen teknolojileri, teknikleri, süreçleri ya da ürün fikirlerini takip edebilmek için kullanılır. Yaratıcılık ayrıca, teknolojik değişimler ya da yönetim yapısıyla ilişkili olumsuzluklar yaşayan çalışanların doğru çözüm yollarını yakalayabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışanların yaratıcılık seviyelerini çoğaltmak için örgütsel desteğin verilmesi, gelişimsel deneyimleri, yetenek ve becerilerini geliştirmede önemli bir etkendir. Yaratıcılık örgütün, etkinlik, yenilik ve uzun vadede istikrara ulaşabilmesi için şarttır. Örgütlerin sürekli değişen çevre faktörleri ve sürekli gelişen fırsatlardan faydalanmalarını da basitleştirir. Kurumlarda yaratıcılığın süreklileşmesi, çalışanların özgüvenlerinin artmasını ve karşı karşıya geldikleri sorunların çözümünde kendilerini özgür hissetmelerini sağlar. Ayrıca, yaratıcılık, sağlam ruh sağlığının bir biçimi olarak kabul görür. Bu tarz kurumlarda, yaratıcılık kültürü yüksek olduğu için, gerekli bilgiler destek örgüt aracılığı ile edinilerek çalışanların duygusal ve sosyal açıdan memnun kalması sağlanır. Bu

durumdaki amaç, çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine katkı sağlamak ve kurumsallaşmış yatırım olarak kabul etmektir. Bu sayede, çalışanların gelişimsel deneyimleri sonucunda hizmet kalitesi çoğalarak ve performansı açısından pozitif bir güce sahip olduğu anlaşılır (Ibrahim vd., 2015: 509-511).

Örgütsel yaratıcılık, örgüt süreçlerinin ve parçalarının tamamında yaratıcı düşünceden faydalanılmasıdır. Yaratıcı düşünce uygulamaları sonucu ortaya çıkarak sinerji karşılığında bireysel yeteneklerin sağlayacağı katkının çok daha üzerinde yararlar elde edilebilecektir. Örgütsel yaratıcılık kavramı yeni bir kavram olmamakla beraber geçmişte de sık sık ortaya konulmuştur. Fakat; insani değerler, insan hakları, insanın her şeyden önemli bir kavram olması, kişilik kavramı, genel anlamda yaşam ve eğitim kavramlarındaki düzelme, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığından maksimum şekilde yarar sağlama fikirler ve gelişmeler, günümüzde örgütsel yaratıcılık kavramını çok daha çağdaş bir şekilde ortaya koymaktadır. Yapılan bu gelişimler sayesinde, yönetim süreçleri ve örgütlerin yapıları şiddetli bir biçimde etkilenir. Rekabet geliştiği müddetçe yaratıcı düşüncelerde gelişim gösterir. Sıradan şeyler bundan sonra yeterli gelmez. Etkinlik ve sorun çözümündeki istikrar da yeterli sayılmaz. Bu durumlardan çok daha fazlasına ihtiyaç duyulur (Shalley ve Smith, 2001: 2).

Örgütlerde yaratıcı düşünce kavramı, çatışmalara ve zıtlıklara sebebiyet verir, tansiyonu yükseltir, şiddetli tartışmalar sonucu anlaşmazlıklara neden olur. Çünkü; karmaşık yapıdaki örgütler bir yandan gelecek ve kontrolü öngörür diğer yandan ise değişim ve yaratıcılığa gerek duyarlar. Örgütsel yaratıcılık kurum ve kuruluşlarda bir takım sebepler aracılığı ile beslenir ve ortaya çıkarılması sağlanır. Açık politika faktörü bunlardan biridir ve süreçlerin tüm çalışanlar üzerinde saydam bir yapıya getirilmesi durumudur. Yönetim kadrosu ile çalışanların etkileşimi ve iletişimi saydam bir yapı sayesinde daha kuvvetli olacaktır. Komünikasyon her aşamada oluşacak ve bu sayede güçlü bir bilgi transferi sağlanacaktır. Çalışanlar, etkileşimin ve iletişimin esnek olması durumunda yaratıcılığın en önemli kaynaklarından biri olan yeni bilgilere sahip olabilme konusunda motive olacaklardır (Zhou ve George, 2003: 545-568).

Kurumsal yaratıcılığı bünyesinde bulunduran kurum ve kuruluşlar, düşünce gücü yüksek bireylere sahiplerdir. Komünikasyon kanalları her daim hizmettedir. Yeni sorumluluklar yüklemeden düşünce ve öneri sistemlerini sürekli kılar. Dış kaynaklar ile ilişki halinde olmayı destekler. Kişilikleri birbirlerinden farklı işgörenler bulur ve çalıştırır. Sorunların çözümü sırasında uzman kadronun dışındakileri eler ve çıkarır. Sıradanlaşmamış yöntemlerin denenmesine teşvik eder. Kimseyi birbirinden ayırmaz ve objektif bir yaklaşımda bulunur. Daima düşünceleri değerine göre değerlendirir, statüye göre değerlendirmez. Seçim ve yükselmeyi sadece liyakat durumuna göre belirler. Yönetim kadrosunun görevlerinden biri de örgütsel yaratıcılığı gelişimi için gereken tüm koşulların hazırlanıp çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecek şekilde kullanılmasını sağlamalarıdır. Kurumlar, rekabet ortamında yaşadıkları baskılara boyun eğmemek için örgütsel yaratıcılıklarının geliştirilmesinin ve bunun için de ilk olarak çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi gerektiğinin farkına varmalıdırlar. Yapılan araştırmalar iş ortamının ve yapılan işin yaratıcı özellikler taşımasının iş doyumu ve çalışanların verimliliği üzerinde pozitif etkiler bıraktığını ortaya çıkarmıştır (Koestner vd., 1999: 92-107).

Kurumsal yaratıcılık, yenilikçi düşüncelere, hizmetlere ya da iş yapma aşamalarına geçmeyi özendirirken, aynı anda yeni kavramların benimsenmesini ve zamanla gelişimini tanımlar. Kurumsal yaratıcılıkta başarılı olan organizasyonlarda, örgüt çalışanları, hedefleri ve verilen işleri mücadele gerektiren şekilde algılarlar. Yaptıkları işleri benimseyip önemserler ve tüm çalışanlar örgütün devamlılığı ve başarısını düşünürler. Çalışanlar, kurum içerisinde ya da dışarısında kesinlikle herhangi bir baskıyla karşılaşmaksızın özgürce hareket edebilir, gerekli bilgiyi edinebilir ve diğer çalışanlarla iletişime geçebilirler. Değişimi kapsayan tüm yeni fikirler desteklenir, çalışanlar birbirlerine kulak verir ve girişimcilik teşvik edilir. Çalışanlar birbirlerine güvendikleri müddetçe görüş ve fikirlerini rahatlıkla paylaşabilirler. Başarısızlık korkusundan uzak durarak inisiyatif alırlar. Çalışanlar tüm tartışmalarını düşmanlık beslemeden ve kişisel çatışmalardan uzak durarak serbest bir ortamda gerçekleştirirler. Belirsizliğe ilişkin hoşgörü duyulursa çalışanların riske girmeleri sağlanır. Ortaya çıkan fırsatlar gözden geçirilir. Sıkça

ayrıntı içeren analizler ve incelemeler yerine somut uygulamalar tercih edilir (Ekvall ve Ryhammar, 1999: 304).

Örgütsel yaratıcılık yönetiminin süreci içerisinde, örgütlerde yönetsel görevler yeniden oluşturulur ve başarılı bir süreçle yönetilir. Örgütsel yaratıcılığın sağlanması için ilk olarak, çalışanlarda yaratıcılık kavramının oluşması ve geliştirilmesinde mühim bir önem taşıyan; bağımsız düşünebilme, geleceğe yönelik bakış açısı, tutum ve davranış bütünlüğü, yüksek bir kültürel güç, hoşgörü, cesaret, kararlılık ve azim gereklidir (Amabile, 1997: 39-58).

Bundan ayrı olarak, kurumsal yaratıcılık, sosyal sistemlerde beraber faaliyet gösteren çalışanlar aracılığı ile tasarlanan yararlı, değerli, hizmet, yeni ürün, fikir veya süreç olarak da nitelendirilir. Bu bakış açısı ile yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak ifade edilir. Örgütsel yaratıcılık sınır tanımaz ve mevcut sınırların dışına çıkmayı gerektirir. Bu sınırlar sosyal, teknolojik, organize, fiziksel ya da bilgi verici olabilirler. Bu sebeple, farklı şeyleri bir arada tutarak ve de yeni şeyler üreterek mevcut bulunan kavramların tanımlanma işlemi gerçekleşmiş olur (Woodman vd., 1993: 293).

1.3.3. Yaratıcılığın Oluşma Aşamaları ve Önündeki Engeller

Küresel rekabetin yoğun bir şekilde geliştiği ortamlarda kurumlar, şirket veya kurumlarda rakiplere karşı üstünlük kurabilmek için yaratıcılıktan faydalanılması ve değişen şartları takip edebilecek şekilde kendini yenileyerek devamlılık sağlaması işletmelerin esas hedefi haline gelmiştir. İlk olarak çalışanlardaki yaratıcılık unsurunun fark edilmesi ve keşfedilmesi, bundan sonra da gereken tüm maddi ve manevi destek oluşturularak katkıda bulunulması gerekir. Yaratıcı gelişimini tamamlamış şirketler, kapasite ve verimlilik oranlarını artırarak rakiplerine karşı ciddi bir üstünlük kurarak avantajı ele geçirmiş olurlar. Bu yüzden yaratıcılık kavramı günümüz iş dünyasında önemli bir noktada bulunmaktadır. Yaratıcılığın geliştirilmesi doğrudan kurumsal yaratıcılıkta da artışa neden olacaktır. Bununla beraber, kurum ve kuruluşlarda yaratıcılığın bir takım oluşma aşamaları yer almaktadır. Kurum veya kuruluşlarda çalışanların yaratıcı düşünce kabiliyetleri farklı

gelişim süreçlerinin akabinde meydana gelir. Bu noktada önemli olan şey yaratıcı düşüncenin herhangi bir safhada belirebileceği ve yer alan bazı süreçleri atlayabileceğidir. Yaratıcı fikirlerin dile getirilebilmesi ve işletme içerisinde faaliyete geçirilmesi için öncelikle alt yapı, özgür bir ortam, kurum iklimi ve kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar ayrıca, karşı karşıya geldikleri problemleri tanımlayarak ve sonrasında çözüm yolları bularak yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunurlar. Ayrıca konuyla alakalı detayları belirleyerek bilgi toplamaları da gerekir. Bir sonraki aşamada ise sorunun çözümlenebilmesi için yeni ve farklı yöntemlerin araştırılması yapılacaktır. Yapılan bu araştırma farklı yöntemler barındıran güç bir zihinsel çalışma olmasından dolayı, çözüme yönelik net bir sonuca varılarak fikir türetilir. Yapılan son aşama ise çözümün uygulanabilmesinde ortaya çıkabilecek sonuçların tartışıldığı ve değerlendirme aşaması sonucunda gerçekleştirildiği bir süreçtir (Malaga, 2000: 125-141).

Ayrıca, duygusal zekânın içerisinde barındırdığı tüm bileşenler yaratıcılık sürecinde geçerli tüm aşamalarla ilişki içerisinde olup, yaratıcılığın oluşumundaki tüm aşamaları doğrudan etkilemektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkışını sağlayabilecek yollardan biri yaratıcı düşünce ve çözümlerin geliştirilebileceği bir sorun ya da problem tanımlanmasıdır. Bu durum en çok rutin görevlerde bulunan çalışanlar için önemlidir. Çünkü çalışanlar her gün benzer iş prosedürlerini takip ederler ve yapmaya çalıştıkları işi tüm detayına kadar öğrenirler. Ancak yapılan işleri daha başka nasıl geliştirebileceklerini kendi kendilerine düşünmezler. Çalışanların, özendirilip cesaretlendirilmeleriyle beraber, işgörenlerin bir sorunu tanımlayarak, tasvir etmeleriyle daha başarılı olmaları sağlanır. Duygusal zekâ sahibi yöneticiler ve liderler, bu aşamada çalışanlara gereken tüm cesaretlendirme ve özendirmeyi sunabilecek tek kaynaktır. Kurum içerisindeki bazı yöneticiler ve çalışanlar, yaratıcılık kavramına gereken değeri vermeyip bu yöntemlerin gereksiz olduğunu ve hatta kendilerine yönelik tehdit edici bir unsur olduğunu düşünebilirler. Bu durum sonucunda örgüt içerisinde anlaşmazlıklar ve çatışmalar meydana gelebilir. Fakat duygusal zekâ sahibi liderler ve yöneticiler, farklı fikirlere sahip çalışanların duygularını, yetenekleri sayesinde doğru bir şekilde yöneterek daha olumlu bir

havanın oluşmasını sağlar, yaratıcı ortamın geliştirilmesine ve devamlılığına katkıda bulunurlar (George ve Zhou, 2002: 690).

Yaratıcılık unsurunun artırılmasında pozitif ruh haline sahip olmak da önemlidir. Çünkü bu tarz pozitif ruh hallerine sahip olan çalışanlar daha pozitif, bakış açısı gelişmiş ve özgüveni yüksektirler. Ruh hali negatif olan çalışanlar ise daha kötümser, yanlış ve hataları görme ve bulmaya daha yatkındır. Bu hususlar doğrultusunda liderler, bu tarz ruh hallerine sahip çalışanların yaratıcılık üzerindeki etkilerinin bilgisine sahip olup, doğru bir ayarlama ve doğru bir zamanlama ile her iki durumdaki çalışanları da yaratıcılık çalışmalarına katabilir. Olumlu ruh hali sahibi çalışanlar fark etmeksizin fırsatları yakalayabilmektedirler. Olumsuz ruh haline sahip olanlar ise sıkıntılarını ayırt ederek, problemleri ortaya çıkarabilirler (Zhou ve George, 2001: 682).

Yaratıcılığı artırmanın bir diğer yolu ise bilgi toplamaktır. Bu sebeple, çalışanlar herşey hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Çünkü yaratıcılık çalışanlar faydalı ve yeni fikirler üretebilmesidir. Fakat geniş bir bilgi deposuna sahip olmayan çalışanlar hiçbir zaman yaratıcı yeteneğe sahip olamayacaklardır. Çalışanlar genellikle geniş kapsamlı bilgi toplamayı ikinci plana atarlar. Verilmiş olan görevleri etkin bir şekilde gerçekleştirme içgüdüsüne sahiptirler. Yaratıcı bir eylem oluşturmak için kurulmuş bir grup içerisinde, farklı kültür, ilgi alanı, karakter gibi değişkenler sayesinde ne tür bilgilerin toplanması gerektiği sorun teşkil edecektir (Mumford vd., 2002: 710).

Bu tarz sebeplerden dolayı, örgütlerde yaratıcılığın geliştirilmesi isteniyorsa ilk olarak özgür bir şekilde düşünebilmenin önü açılmalıdır. Yalnızca özgür fikirleri olan çalışanlar yaratıcılık geliştirmeyi başarabilirler. Eğer örgütsel kültür yaratıcılık geliştirme için uygun değilse, çalışanların yaratıcı potansiyelleri açığa çıkamaz. Bu tarz sorunların aşılabilmesi ve ortadan kaldırılabilmesi için örgütsel desteğin sağlanması gerekmektedir. Kurumsal destekle beraber, yönetici desteği de sağlanırsa ve ayrıca adil ve elverişli iş koşulları gibi durumlarla çalışanlar iş yerlerini benimserse, performanslarında pozitif bir artış gerçekleşir ve yaratıcılıkları da gelişme gösterir. Bundan dolayı, çalışanların kurumları aracılığı ile yaratıcılıklarının

ortaya çıkabilmesi için ödüllendirme, cesaretlendirme ve de saygı ve onay görmeleri sağlanacaktır. Ayrıca, çalışanların iş yaşamlarında yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları için üç unsur bulunur. Bunlar; içsel motivasyon, beceri ve bilişsel yeteneklerdir. İçsel motivasyon daha çok çalışanların ilgisi, katılımı ve tatmini ile ilgilidir. İçsel motivasyonu gelişmiş olan çalışanlar kendi kendini yöneten, yaptıkları işlerden güçlenen, yaşadığı zorluklar karşısında savaşan ve dışsal motivasyon kaynaklarından etkilenmeyen bireylerdir. İçsel motivasyonun sağlanmasıyla beraber çalışanların edinmiş oldukları beceriler gün yüzüne çıkacak ve kullanılmaya başlanacaktır. Son olarak ise çalışanların edinmiş oldukları bilgi ve tecrübeler doğrultusunda bilişsel yetenekleri de ortaya çıkacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714).

İşletme içerisindeki yönetim kadrosu ve liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla, yaratıcılığın bastırılmasını engelleyip daha çok desteklenmesini sağlayarak, örgütsel bir iklim oluşturarak çalışanların yaratıcılıklarını dolaylı yönden pozitif bir şekilde etkilerler. Yaratıcılık daha çok dinamik ve toleransın yer aldığı ortamlarda gelişim gösterir. Eğer yaratıcılık geliştirilmek isteniyorsa ilk olarak, sürecin anlaşılması, yaratıcı davranışın teşvik edilmesi ve yaratıcılığın gelişebileceği kurum iklimleri üzerinde düzenlemeler gerekmektedir. Organik bir örgüt içerisinde yaratıcılık, işbirlikçi ve demokratik liderlik özelliklerle maksimum seviyeye çıkarılabilir. Çalışanlarını dinleyip onları cesaretlendiren liderler sayesinde, çalışanların yaratıcılık konusunda destek, geri bildirim ve açık iletişim gayretleri aracılığı ile tesiri olduğu anlaşılmıştır (Madjar vd., 2002: 757-767).

Liderlerin edinmiş oldukları duygusal zekâ örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkiler. Yöneticiler, çalışanlarla yaptıkları psikolojik güçlendirmeler aracılığı ile yaratıcılık üzerinde etki sahibi olurlar. Çalışanların yapacakları iş konusundaki hedef belirliliği, yaratıcılığın teşvik edilmesi, özgürlük, işin mücadele gerektirmesi, onay görme, denetçi desteği, kaynak yeterliliği ve iş grubu desteği örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkiler. Aksi takdirde, yaratıcılığı kısıtlayan örgütsel politikalar, statükoya sarılma, baskıcı çevre, iş ortamında standartlara önem duyma, geri bildirim yapılmaması ve iş yükü baskısı hissedilmesi örgütsel yaratıcılığı olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebeple, pozitif bir örgütsel kültür, yaratıcı davranışların açığa

çıkarılmasında rol oynar ve doyum noktasına ulaşılmasını sağlar. Bir kurum, bütünleşme ve eşgüdümle beraber yaratıcı davranışları kabullenir ve örgütün çok güçlü bir şekilde faaliyetini devam ettirebilmesini sağlayan etkin bir sistemin oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece örgüt kültürü, örgüt içerisinde yaratıcılığı destekleyen ortak kabuller çerçevesinde birlikte yaratılmış olan karşılıklı anlayış ve değişim sistemini temsil eder (Kletke vd., 2001: 217-237).

Kurum içerisine yaratıcılığı yerleştirecek olan kişiler yöneticilerdir. Yöneticilerin kazanmış oldukları duygusal zekânın kurumsal yaratıcılığa pozitif yönlü etkileri vardır. Yöneticiler psikolojik güçlendirme aracılığı ile çalışanların yaratıcılığını etkilemektedir. Yöneticilerin görevi, kurum içerisinde bulunan yaratıcılığı ortaya çıkarmak ve bu işlem için gereken vizyonu oluşturmaktır. Örgüte liderler tarafından sağlanan yaratıcılık belli başlı safhalardan oluşmaktadır. İlk olarak, çalışanlara bir işin nasıl yapılacağı hususunda karar verme özgürlüğü tanınması, önemli görevler ve zor projelerde daha çok çabalama duygusunun ortaya çıkarılmasıdır. Bundan ayrı olarak, çalışanların başarıyı yakalayabilmeleri için gereken materyalin, fonların, faaliyetlerin ve bilginin gerçekleştirilerek, çalışma gruplarını ve işgücünü destekleyen, amaçları belirleyen, katkı sağlayan ve örgüt içinde ihtiyaç duyulan destekleyici bir yönetici algısının oluşturulmasıdır. Son olarak da, yaratıcı çalışanlar için ödül, onay, yeni fikirler üreten ve bu vizyonu paylaşabilen mekanizmalar oluşturmaktır (Zhang ve Bartol, 2010: 107-128).

Kurumlarda yaratıcı düşüncelerin oluşturulması için çok uzun zaman gereklidir ve konu üzerinde çok fazla düşünülüp tartışılması gerekir. Farklı fikirlerin oluşturulması ve kaynaştırılması uzun süre harcanan emek sayesinde ortaya çıkar. Çalışanlar bu zahmetli iş karşısında yorulurlar ve huzursuz bir ruh haline girerler. Bu yüzden örgüt içerisinde, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı, yöneticinin çalışanı desteklemesi, iş gruplarındaki çalışanların birbirlerinden farklı yeteneklere sahip olmalarıyla çalışanlara verilen bireysel sorumlulukların ve bağımsızlıkların geliştirilmesi gerekir. Bununla beraber örgütlerin ve içerisinde bulunan çalışanların oto kontrol hakları, ifade özgürlüğü, katılım, çalışanın duygularına ve ihtiyaçlarına özen göstermesi, çalışana duygulan saygı ve güven, kaynakların toplanılabilirliği,

yatay örgüt yapısı, yapıcı eleştiri, bilgi paylaşımı, yüksek iç ve dış motivasyon, hatalara tolerans yaratıcılığın oluşturulasını etkilemektedir. Aynı zamanda yaratıcılığı etkileyen farklı unsurlarda vardır. Bunlar; değişime olumlu bakış, ödüllendirme sistemi, çalışanların adil olarak değerlendirilmesi, çalışanların işten almış oldukları haz, çalışanların birbirlerine güvenmeleri, yeterli zaman bulabilmeleri ve çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi. Son olarak ise, ömür boyu istihdam sağlanması projesi, pozitif duygusallık, esnek mesai saatleri ve eleştiriyi kabullenebilmek yaratıcılığın gelişmesinde kilit rol oynamaktadırlar (Amabile vd., 1996: 1154-1184).

Tüm bunlarla beraber yaratıcılığın oluşumunda etkin olan safhalar bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanlar çözüm süreci gerektiren bir sorun keşfederler. Bu sayede tüm zamanlarını bu sorun üzerinde harcayarak elde etmiş oldukları sonuçları akıllarında saklayıp bilinçaltına yerleştirirler. Daha sonralarında ise, planlanmayan bir zamanda problemin çözüm yolu çalışanın aklına gelir. Bu işlemlerin son aşamasında ise, çalışanlar elde etmiş oldukları çözümde yoğunlaşarak, çözümün doğruluğunu ispat etmeye gayret ederler. Mantıksal ikna, destekleyici kanıt toplama ve yeni fikirlerle tecrübelenme gibi yöntemler doğrulama aşamasında kullanılır. Uygulama aşaması ise, yöntemin doğruluğunun uzun bir zaman gerektirdiğinden dolayı çok sabır ister. Bunun nedeni ise sıradan olmayan fikirlerin uygulanma aşamasında karşılaştığı direnişlerdir. Tüm bunların sonunda yaratıcılık kabul edilir ve süreç sona erer (Vosburg, 1998: 315-324).

1.3.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel kaynaklar, yönetsel uygulamalar ve örgütün yenilik yaratıcı modeli kurumsal yaratıcılıkta öne çıkan unsurlardır. Örgütsel yaratıcılık; yaratıcılığın ödüllendirilmesi ve kabulünü kapsayacak bir şekilde üst yönetim kadrosunun teşviki, yüksek düzeyde özerklik, iş üzerinde kontrol olanağı sağlayan özgürlük ve otonomi, çalışma grubunun desteği ve işi sahiplenme duygusudur. Ayrıca kurumsal yaratıcılık, çalışanların tüm kaynaklardan faydalanabilmesi, iş yükünün oluşturduğu baskı, işin zor oluşu ve katı yönetim uygulamalarını barındıran engelleyici unsurlar ile yakından ilgilenir. Örgüt içerisindeki iklim yaratıcılık ve girişimcilik kavramlarını

etkilemektedir. Yöneticilerin ve liderlerin kurumsal yaratıcılığı geliştirmeye başlamadan önce süreci anlayabilmeleri, yaratıcı davranışları özendirmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği sağlam bir örgüt iklimi kurmaları gerekmektedir. Bu yüzden örgütsel yapılar yönetimin tutumu, görev tanımları, işin niteliği, grup kültürü ve insan kaynakları uygulamaları gibi çok fazla değişken iş doğasını oluştururken yaratıcılığın oluşmasına da fırsat vermektedir. Çünkü hiyerarşik sistemin katı ve görevlerin zorlayıcı olduğu organizasyonlarda yaratıcılık oluşturulması güçtür. Hatta bu tarz örgütsel nitelikler yaratıcılığın oluşmasını engeller. Aksine yaratıcı örgütler, görev tanımları kesin olmayan, esnek bir hiyerarşiye sahip ve takım çalışmalarının yapıldığı durumları barındırır (Amabile, 1997: 46).

Yapılan araştırmalarla kurumsal yaratıcılığın teşvik edildiği organizasyonlarda iş doyumunun arttığı ve işten ayrılma yüzdelerinde yüksek bir azalma olduğu görülmüştür. Yaratıcılıkla pozitif yönden bağlantısı bulunan kavramlar bunlardır; iş grubunun desteği ile işin iddialı ve önemli olması, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük. Örgüt ortamlarındaki baskıcı tutum ise negatif yaratıcılıkla bağlantılıdır. Bu değişkenler arasından en fazla iş grubunun yaratıcı olmasıyla işin iddialı ve önemli olmasının yaratıcılık üzerinde pozitif etki bırakarak katkı sağladığı görülmüştür. Bundan ayrı olarak, liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar ile çalışanların performansları doğrudan ilişki halindedir. Çalışanların birbirleri ile aralarında kurmuş oldukları pozitif ilişki de yaratıcılığın gelişmesine yardımcı olur. Eğer yöneticiler karşılarına çıkan sorunları ve problemleri yaratıcı bir şekilde çözümleyebilirlerse, çalışanın performansı daha yüksek düzeyde bir yaratıcılıkla sonuçlanacaktır. Bu yüzden lider ve yöneticilerin çalışanların beklentilerini gidermeleri, daha ileride bir performans düzeyine yönelten yönetim ve çalışan ilişkisinin ortaya çıkmasını sağlar. Tüm bunların yapılmasından önce demokratik bir yönetim anlayışının kurulması gerekmektedir (Shalley vd., 2000: 215-223).

Örgüt içerisindeki yönetim kadrosunun asıl görevlerinden birisi de çalışanların sahip oldukları yaratıcı yetenekleri örgüt lehine kullanabilmektir. Çalışanı yüksek bir düzeyde içten güdüleyen davranışlar, dıştan bir ödül gelecekmişçesine beklenti sahibi olmaksızın çalışanın kendi isteği ile gerçekleştirdiği, bu sayede de daha

yaratıcı sonuçlar sağlayan davranışlardır. Ortaya konulan işin daha heyecanlı, doyum verici, ilgi çekici ve mücadele isteyen bir iş olması, üst yönetimin denetleme ve değerlendirmelerini kapsayan dışsal güdülemeye nazaran daha yaratıcı olmaktadır. Çalışanlar, yapmış oldukları işlere yaratıcılıklarını katarak işi daha çekici kılmakta ve bu sayede önceden planlanan hedefleri yerine getirmede daha istekli olmaktadırlar (Amabile, 1997: 39).

Bundan ayrı olarak, örgüt yapısı ve süreçler de örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Yönetimi merkezden yapılan örgütlerde yenilik yapma gücü zayıftır. Sağlam kurulmuş bir örgüt yapısı, çalışanlar arasında farklı düşüncelere olanak verir, yeni düşünce sistemlerinin kurulmasını ve kolayca paylaşılabilmesini sağlar. Örgüt içerisinde farklı düşünmelerin teşvik edilmesi, çalışanların aralarında kuvvetli bir bağ ve işbirliği arzusu oluşturur. Bununla beraber kurum ve kuruluşlarda yaratıcı performansı değerlendirme sistemi makul ve mantıklı olmalı, asla tek bir ölçüte dayanmamalıdır. Dışsal ödül sistemi bir yandan bireysel yaratıcılığı geliştirmeli diğer yandan ise devamlılığını sağlamalıdır. Ancak bu ödüllerin aşırıya kaçması ilk olarak kişinin içsel güdülenmesini, sonrasında da yaratıcılığı negatif yönde etkileyecektir (Kwasniewska, 2004: 187-196).

Sadece iş çevresi durumlarının değil, aynı zamanda kişisel faktörlerin de örgütsel yaratıcılığı etkilediği görülmüştür. Yaratıcı örgüt iklimi tüm boyutlarında barış, kıdem, cinsiyet ve yönetici cinsiyeti, kurumsal yaratıcılığı etkilemektedir. Genellikle, çalışanlarla kurulan iletişimin daha rahat olması, kontrolün az olması, ayrıca kaynaklara erişilebilirliğin daha kolay olması örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilemektedir. Bu sebeplerden dolayı liderler, iş çevreleriyle iletişimi daha esnek tutmakta ve daha az engelleyici kontrol sistemi kurmaktadırlar (Ekvall ve Ryhammar, 1999: 308-309).

1.4. Psikolojik Sermaye, İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları:

Psikolojik sermaye, işgören güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde ele alan farklı araştırmalar yürütülmüştür. Bu

araştırmalarda doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel yaratıcılık üzerine psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin yanısıra farklı unsurların etkileri de incelenmiştir.

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

Degago (2014) küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgören güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkisini ele aldığı araştırmasında, işgören güçlendirme ile ilişkilendiren boyutların her birinin performans ile ilişkisini irdelemiştir. Çalışmada toplam 512 çalışandan oluşan bir araştırma evreni belirlenmiş ve 125 işgören ile bir anket yapılmıştır. Araştırma sonuçları, işgören güçlendirmenin her bir boyutunun işgören performansı üzerine doğrudan etki ettiğini ortaya koymuştur.

Choi ve Chang (2014) psikolojik sermaye, işgören güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye motivasyonun aracı etkisini ele alan bir çalışma yürütmüştür. Bu kapsamda oluşturdukları yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerine önemli bir etkisinin olduğunu, işgören güçlendirmenin ise yaratıcılık üzerinde doğrudan etkisinin önemsiz olduğunu vurgulamıştır.

Uzunbacak (2015) Isparta ve Burdur Organize Sanayi Bölgeleri'nde çalışan işgörenlerin katılımıyla yürüttüğü araştırmada, işgören güçlendirmenin yaratıcılık üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları güçlendirme ile ilgili tüm unsurlardaki desteklemelerin yaratıcılık üzerine pozitif yönde etki edebileceğini ortaya koymuştur.

Taştan (2016) bir beyaz eşya firmasında çalışan işgörenler ile yürütülen bir araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ele

alınmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermaye boyutlarının örgütsel yaratıcılıktaki değişimin % 52,6'sını açıkladığını tespit etmiştir.

Begenirbaş ve Turgut (2016) psikolojik sermayenin işgörenlerin yenilikçi davranışlarına çalışma performanslarına olan etkilerini konu eden araştırmalarında savunma sanayine yönelik kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 189 işgören ile bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonuçları psikolojik sermaye boyutlarının, iş gören performansı ve yenilikçilik arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ancak iş performansı üzerine psikolojik sermaye boyutlarının etkisinde yenilikçi davranışların aracı role sahip olmadığı vurgulanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. UYGULAMALI ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1.1. Araştırmanın Konusu

Örgütsel yaratıcılık günümüzde firma performansını önemli şekilde etkileyen içsel ve dışsal birçok faktör tarafından kontrol edilen bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel yaratıcılığın artırılması sayesinde firma performansının ve örgüt kazanımlarının artırılması mümkün olabilir. Ancak, bu kazanımların elde edilebilmesi için öncelikle örgütsel yaratıcılık kavramının anlaşılması ve işgören performansını etkileyen diğer unsurlarla ilişkilerinin tespit edilmesi gerekir. Zira örgütsel yaratıcılığın artırılması işgörenlerin bireysel düzeydeki bilgi ve becerilerinin yanı sıra bireysel yaratıcılıkları ile de ilişkilidir. Diğer taraftan bireylerin yaratıcılık düzeylerini geliştirmek amacıyla, onların psikolojik sermayelerinin artırılması ve işgören güçlendirme politikalarının örgüt yapısı için faydalı olabilmesi sağlanmalıdır. Yaratıcılık bireylerin olumsuz şartlar altında veya beklenmeyen durumlarda verdikleri tepkilere bağlı olduğundan bireylerin psikolojik yapıları ile yakından ilişkilidir. Bu kapsamda önerilen doktora tez çalışmasında psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığa etkileri konu edilecektir.

2.1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Önerilen çalışmanın amacı psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerine olan etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada ulaşılmak istenen hedefler ise incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin net olarak ortaya konulması ve pratikte yararlı olabilecek bilimsel bulguların elde edilmesidir.

Örgüt dinamikleri içerisinde işgören performansının artırılması örgüt verimliliğinin artırılması bakımından en etkili unsurlardan birisidir. İşgören performansının artırılması için uygulanabilecek operasyonel bazı uygulamalar

bulunmaktadır. Bunların başında işgören güçlendirme gelmektedir ve yöneticilerin işgörenlerin özgüvenini artırmaya yardımcı olmak ve onların gelişimlerine katkı sağlamak için kullandıkları etkin araçlardan birisidir. İşgören güçlendirme uygulamalarının, çalışanlar ve örgütsel yapılar için pek çok faydaları vardır. Güçlenme sayesinde, çalışanlar çalıştıkları şirketleri kendi şirketleri gibi benimserler, kendi örgütüne güven, kişisel gelişim ve iş tatmini artar. Buna ek olarak, motivasyon, yaratıcılık, örgütsel bağlılık ve istekli olarak bazı işleri gönüllü olarak almak gibi sonuçlar elde edilir. İstihdam azaldığı takdirde, iş stresi artarak hayata dair umut ve iyimserlikte azalma gözlenebilir (Çelik vd., 2014).

Diğer taraftan örgüt içi şartlar ve kişisel özelliklerden etkilenen psikolojik sermaye kavramı çalışma hayatında işgörenlerin yeteneklerini ve potansiyellerini ortaya koymalarına imkân sağlayan diğer önemli bir faktördür. Bu kavram son yıllarda bilimsel yazında üzerinde durulan bir konu haline gelerek, (Luthans ve Youssef, 2004b) beşeri sermaye ve sosyal sermaye gibi aynı yönetilen ve yatırım yapılabilen bir sermaye olabileceği öngörüsü ortaya atılmıştır. Ayrıca, maddi duran varlıklar aksine küçük bir yatırım ile bu sermayede büyük bir kazanç bile elde edilebileceği savunulmuştur (Luthans vd., 2007a).

Organizasyon ve yönetim alanında birçok uzman, psikolojik sermayenin bugünün zorlu ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edildiğine inanmaktadır (Praharaj, 2015). Bu nedenle psikolojik sermaye üzerine yürütülen bilimsel çalışmaların örgütsel yapılar için ayrı bir önemi mevcuttur.

Bu kavramlarda olumlu yönde olan gelişmeler işgörenin yaratıcılık düzeyinde de olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Yaratıcı düşünme, rekabet ortamı geliştikçe gelişmektedir. Aynı şeyleri yapmak artık iyi bir yol olarak gözükmüyor, daha fazla şey yapmak gerekmektedir. İş hayatı stratejik düzeyde yaratıcı düşünmeyi gerektirir ve özellikle rekabet ortamının olduğu alanlardır. Yaratıcı düşünme, modern iş yaşamının rekabete dayalı koşullara adapte olabilmesi için gereken bir adımdır (Woodman vd., 1993).

Bilimsel yazında son yıllarda bireysel yaratıcılığın artırılması vasıtası ile örgütsel yaratıcılığın da artırılabileceği ve konunun örgütsel kazanımlara olumlu yönde katkı sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Yukarıda belirtilen kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler farklı sektörlerde araştırma konusu olmuştur (Öğüt vd, 2007; Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014; Çelik vd., 2014; Qiu vd., 2015).

Bölgesel olarak önem taşıyan sektörlerde bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılması hem bölgesel hem de ulusal düzeyde önemli katkılar sağlayabilir. Bu bakımdan Konya ilinde en önemli sektörlerden birisi olan süt ve süt ürünleri işleme alanında söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin ele alınması bu bölge için ayrı bir öneme sahiptir. Nitekim Konya ilinde en büyük sektörlerden birisi hayvancılık ve hayvancılığa dayalı sektörlerdir. Diğer taraftan araştırmada ele alınacak kavramların alanyazında çok fazla ele alınmamış olması, uluslararası düzeyde çok sayıda araştırma olmasına rağmen ulusal yazında yapılan çalışmaların sayısal olarak az olması diğer önemli bir sınırlılık olarak görülmüştür. Süt ve süt ürünleri sektörü yalnızca Konya ili için değil, ülkemiz için de gıda işleme alanında en önemli sektörlerden birisidir. Dolayısıyla hem örgütsel yaratıcılığın artırılmasına yönelik yapılan bilimsel çalışmalara katkı sağlamak açısından önerilen araştırmanın önemli bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir.

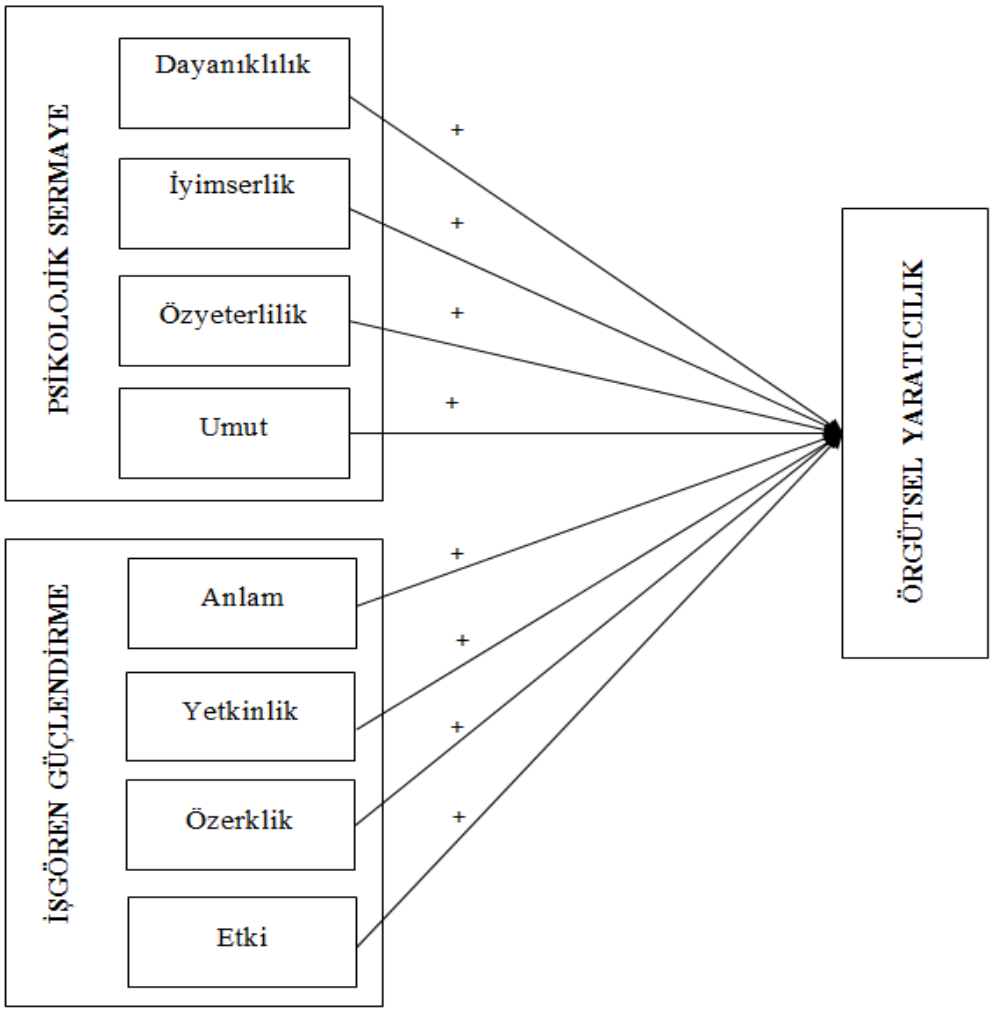
Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında önerilen araştırmanın hem bilimsel hem de uygulamalı alanda tespit edilen boşlukları doldurabilecek, çalışma konusu ile ilgili yeni bilgi ve bulgular elde edilmesine imkân verebilecek bir çalışma olduğu ifade edilebilir.

2.1.3.Araştırmanın Kurgusu ve Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenleri psikolojik sermaye (dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umut) ve işgören güçlendirme (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki), bağımlı değişkeni ise örgütsel yaratıcılık (bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık) tır.

Literatürde yapılan araştırmalarda (Öğüt vd, 2007; Ghorbani ve Ahmedi, 2011; Choi ve Chang, 2014; Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014; Çelik vd., 2014; Qiu vd., 2015; Uzunbacak, 2015; Taştan, 2016; Beğenirbaş ve Turgut, 2016) psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur.

Şekil-1: Araştırmanın Kurgusunu Gösteren Diyagram



Yukarıdaki modele dayanarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili hipotezler:

H1: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılık örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H2: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H3: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterlilik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H4: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan umut örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

İşgören güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili hipotezler:

H5: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan anlam örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H6: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H7: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H8: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan etki örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

2.1.4.Varsayımlar (Sayıltılar)

Çalışmanın varsayımları aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışmaya katılan örneklem gurubundaki kişilerin veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formundaki soru/ifadeleri içtenlikle ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılacaktır.

- Kullanılacak ölçekler daha önce bilimsel çalışmalarda geçerliliği test edilmiş ifadeleri içerdiğinden, kullanım amaçlarına göre doğru ölçüm ve değerlendirmeler sunacakları varsayılacaktır.

- Çalışma sonucunda elde edilen bilgilerin benzer nitelikteki örneklem gurupları için genellenebileceği varsayılacaktır.

- Çalışma sonuçlarına etki edebilecek ve kontrol altına alınamayan dış değişkenlerin, örneklem grupları üzerinde etkisinin eşit olacağı varsayılacaktır.

2.1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

a) Bu çalışmanın evreni Konya ilinde süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan yönetici ve işgörenler ile sınırlıdır.

b) Araştırmada incelenecek olan değişkenler, "örgütsel yaratıcılık ölçeği", "personel güçlendirme ölçeği" ve "psikolojik sermaye ölçeği" sonucu elde edilecek olan verilerle sınırlıdır.

c) Çalışmada incelenen değişkenlerden örgütsel yaratıcılık bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutları ile personel güçlendirme anlam, otonomi, yetkinlik ve etki boyutları ile psikolojik sermaye ise umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutları ile sınırlıdır.

2.1.6.Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini, Konya ilinde süt ve süt ürünleri işleme sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği verilerine göre araştırma evreninin büyüklüğü yaklaşık 8707 kişi olarak belirlenmiştir (TOBB, 2013).

Araştırma örnekleminin büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Ryan (1995) tarafından önerilen formül ve araştırma evreninin büyüklüğü kullanılarak çalışmadaki örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)B^2+Pq}{Z^2}} \quad (1)$$

n = Örnekleme sayısı

N = Araştırmaya konu olan topluluk

P = Topluluk oranı veya tahmini

q = 1-P

B = Katlanılabilinir hata oranı (%10)

Z = 1.64 (%90 güven aralığında)

Araştırma evrenini oluşturan Konya ilinde bulunan süt işletmelerinde çalışan 8707 işgören sayısı ve ilgili değerler formüle uygulandığında örneklem hacmi olarak 368 kişi üzerinde bu araştırmanın yürütülmesi gerektiği anlaşılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Söz konusu işletmelerden anket uygulamasına izin veren ve anket doldurmayı kabul eden 370 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda örneklem büyüklüğünün araştırma evrenindeki değişimi ele almak amacıyla yeterli olduğu ifade edilebilir.

2.1.7.Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak toplam 78 soru/ifadeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Form dört ayrı bölümden oluşacak ve birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili (6 soru), ikinci bölümde işgören güçlendirme ölçeği (12 ifade), üçüncü bölümde psikolojik sermaye (24 ifade) ve dördüncü bölümde ise örgütsel yaratıcılık (38 ifade) ile ilgili soru/ifadeler yer almıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılacak anketteki sorular 5'li Likert ölçeğine (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) göre hazırlanmıştır.

Yaratıcılık ölçeği olarak Balay (2010) tarafından geliştirilen ifadelerden yararlanılacak ve bu ölçekte bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarına ilişkin toplam 38 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket formunda bulunan 1-16 arasındaki ifadeler örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu ile, 17-27 arasındaki ifadeler yönetsel boyut ile, 28-38 arasındaki ifadeler ise toplumsal boyut ile ilişkilidir. Psikolojik sermaye ölçeği olarak Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilen iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutlarını içeren ve toplam 24 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. 39-44 arası dayanaklılık, 45-50 arası iyimserlik, 51-56 arası öz yeterlilik ve 57-62 arası ifadeler umut boyutu ile ilgilidir. İşgören güçlendirme ölçeği olarak Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarını kapsayan 12 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. 63-65 arası ifadeler anlam boyutu ile, 66-68 arası ifadeler yetkinlik boyutu, 69-71 arası ifadeler özerklik, 72-74 arası ifadeler ise etki boyutu ile ilişkilidir. Veri toplama aracı olarak anket formunun giriş sayfasında katılımcılara çalışmayı anlatan bir tanıtım bölümüne yer verilmiştir. Araştırmada kullanılması planlanan veri toplama EK-1'de sunulmuştur.

2.1.8. İstatistik Analizler

Elde edilecek verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik analizler, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlere geçilmeden önce ölçek güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Cronbach alfa testi ölçek kullanılan sosyal araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir testtir. Bu test sonrasında her bir soru/ifadeye ait iç uyum değerine bakılmakta ve bu değere göre soru/ifade değerlendirme içine alınmakta ya da değerlendirme dışı bırakılmaktadır. George ve Mallery (2003) bir ölçek ifadesinin ölçeğe uyum durumunu değerlendirmek için Cronbach alfa değeri şayet <0,5 ise kabul edilemeyeceğini, bu değer >0,5 ise zayıf derecede kabul edilebileceğini, >0,6 ise sınırlı kabul görebileceğini, >0,7 ise uyum durumunun kabul edilebilir olduğunu, >0,8 ise uyum derecesinin iyi, >0,9 ise ifadeye ait uyum derecesinin mükemmel olduğunu bildirmişlerdir. Ayrıca, Tavakol ve Dennick (2011) farklı araştırmalarda kabul edilebilir sınır değerinin 0,70 ile 0,95 arasında olduğunu bildirmiştir. Ancak

literatürde 0,60 ve üzeri olan Cronbach Alfa değerlerinin de kabul gördüğüne rastlamak mümkündür. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 21 istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

2.2. BULGULAR VE YORUM

2.2.1. Katılımcıların Demografik Yapısına Dayalı Değerlendirmeler

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin demografik dağılımları Tablo-1'de sunulmuştur. Tabloda cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, çalışma süresi ve iş yerindeki konumu bakımından işgörenlerin demografik değişkenlere ilişkin dağılımları görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında %21.9'unun kadın, %78.1'inin erkek olduğu görülmektedir.Medeni durum açısından bakıldığında; %23.8'inin bekâr, %76.2'sinin de evli olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmelerinde, işgörenlerin yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %8.1'inin 18-22; %17.3'ünün 23-27; %16.8'inin 28-32; %24.9'unun 33-37; %32.9'unun 38 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Yaş sınıfları dikkate alındığında anket çalışmasına katılan 370 işgörenden 214 kişinin 33 yaş ve üzerinde kişiler olduğu görülmektedir. Nitekim genç işgören sınıfı olarak tabir edilebilecek 18-22 yaş aralığında yalnızca 30 çalışanın olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %37.0'ının ilköğretim; %37.5'inin lise; %8.5'inin önlisans; %14.3'ünün lisans ve %2.7'sinin de lisansüstü eğitim almış oldukları görülmektedir. Toplam 276 katılımcının ilköğretim ve lise mezunu oldukları dikkat çekmektedir. Söz konusu katılımcıların oranı toplam işgören sayısının %74.0'üne tekabül etmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki tecrübe değişkenine göre dağılımına bakıldığında, %20.8'inin 1 yıldan az; %31.9'unun 1-5 yıl arası; %17.3'ünün 6-10 yıl arası; %30.0'unun 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübeleri olduğu görülmektedir. Ankete katılan işgörenlerin 5'te 1'lik bir kısmının iş tecrübesi bakımından yeni çalışan

olarak nitelendirilebilir. Kalan 5/4'lük çalışan gurubunun ise iş tecrübesinin bir yıldan fazla olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmaya katkı sağlayan işgörenlerin büyük kısmının orta veya yüksek düzeyde iş deneyimine sahip olduğunun da bir göstergesidir.

İşyeri içerisindeki konumlar incelendiğinde ise araştırmaya katılan işgörenlerin %5.7'sinin üst düzey yönetici; %11.9'unun departman yöneticisi; %66.8'inin işgören; %15.6'sının diğer konumda yer aldığı görülmektedir. Yani araştırmaya katkı sağlayan işgörenlerin büyük kısmının birim çalışanları olduğu ve yönetici vasfında katılımcıların nispeten az sayıda olduğu ifade edilebilir. Bu durum beklenen bir husustur zira üretim departmanlarında çalışan işgörenler ile yönetici vasfında çalışan kişilerin her sektörde dağılımları benzerdir.

Tablo-1: Çalışmada Ele Alınan Demografik Değişkenlere Göre Anketin Yapıldığı İşletmelerin Durumu

Demografik Değişkenler		**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet	Erkek	289	78.1
	Kadın	81	21.9
Medeni hal	Bekâr	88	23.8
	Evli	282	76.2
Yaş	18-22	30	8.1
	23-27	64	17.3
	28-32	62	16.8
	33-37	92	24.9
	38 Üzeri	122	32.9
Eğitim	İlköğretim	137	37.0
	Lise	139	37.5
	Ön Lisans	31	8.5
	Lisans	53	14.3
	Lisansüstü	10	2.7
Çalışma süresi	1 Yıldan az	77	20.8
	1-5 Arası	118	31.9
	6-10 Arası	64	17.3
	10 Üzeri	111	30.0
Konumunuz	Üst düzey yönetici	21	5.7
	Departman yöneticisi	44	11.9
	İşgören	247	66.8
	Diğer	58	15.6

n=370

2.2.2. Veri Toplama Aracına İlişkin Cronbach Afla Testi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçeklere ve anketin bütüne ilişkin iç uyum durumunu gösteren Cronbach Alfa testi sonuçları Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo-2: Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Psikolojik Sermaye	**24**	**0,88**
Dayanıklılık	6	0,67
İyimserlik	6	0,63
Özyeterlilik	6	0,80
Umut	6	0,79
İşgören Güçlendirme	**12**	**0,84**
Anlam	3	0,85
Yetkinlik	3	0,72
Özerklik	3	0,82
Etki	3	0,83
Örgütsel Yaratıcılık	**38**	**0,90**
Bireysel Yaratıcılık	16	0,88
Yönetsel Yaratıcılık	11	0,85
Toplumsal Yaratıcılık	11	0,83

Yapılan araştırmalarda Cronbach Alfa değerinin 0.70, bazı araştırmalarda ise 0.60 ve üzerinde olması durumunda ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu rapor edilmektedir.

2.2.3. Psikolojik Sermaye, İşgören Güçlendirme ve Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Psikolojik sermaye ve alt boyutları, işgören güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo-3'de verilmiştir.

Psikolojik sermaye ($r=0,536$; $p<0,01$) ve alt boyutları olan dayanıklılık ($r=0,405$; $p<0,01$), iyimserlik ($r=0,156$; $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,482$; $p<0,01$) ve umut ($r=0,579$; $p<0,01$) ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde işgören güçlendirme ($r=0,599$; $p<0,01$) ve alt boyutları olan anlam ($r=0,423$; $p<0,01$), yetkinlik ($r=0,402$; $p<0,01$), özerklik ($r=0,499$; $p<0,01$) ve etki ($r=0,364$; $p<0,01$) ile örgütsel yaratıcılık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Tablo-3: Çalışmada Kullanılan Ölçekler Ve Bu Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri Ve Önem Düzeyleri

	Art. Ort.	**Std. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1. Psikolojik Sermaye	3,93	0,40	*(0,88)*													
2. Dayanıklılık	3,78	0,52	,844**	*(0,67)*												
3. İyimserlik	4,07	0,43	,568**	,315**	*(0,63)*											
4. Özyeterlilik	3,86	0,58	,843**	,633**	,308**	*(0,80)*										
5. Umut	4,00	0,54	,827**	,640**	,271**	,599**	*(0,79)*									
6. İşgören Güçlendirme	3,81	0,53	,575**	,529**	,151**	,457**	,606**	*(0,84)*								
7. Anlam	4,12	0,68	,632**	,642**	,238**	,510**	,543**	,612**	*(0,85)*							
8. Yetkinlik	4,16	0,57	,704**	,658**	,276**	,541**	,675**	,593**	,503**	*(0,72)*						
9. Özerklik	3,55	0,90	,318**	,280**	,045	,236**	,396**	,867**	,324**	,296**	*(0,82)*					
10. Etki	3,43	0,82	,117*	,062	-,049	,119*	,205**	,705**	,036	,090	,662**	*(0,83)*				
11. Örgütsel Yaratıcılık	3,58	0,43	,536**	,405**	,156**	,482**	,579**	,599**	,423**	,402**	,499**	,364**	*(0,90)*			
12. Bireysel	3,83	0,52	,744**	,659**	,275**	,697**	,630**	,631**	,565**	,642**	,422**	,248**	,743**	*(0,88)*		
13. Yönetsel	3,44	0,62	,183**	,111*	,024	,123*	,292**	,371**	,196**	,089	,416**	,275**	,791**	,317**	*(0,85)*	
14. Toplumsal	3,35	0,58	,202**	,054	,011	,190**	,345**	,310**	,132*	,094	,281**	,316**	,745**	,253**	,544**	*(0,83)*

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

2.2.4. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Psikolojik sermayenin alt boyutları olan dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umutun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4'de özetlenmiştir.

Tablo-4: Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	1,657	0,196		8,449	0,000		
Dayanıklılık	-0,026	0,050	-0,031	-0,524	0,600	0,485	2,063
İyimserlik	-0,033	0,044	-0,033	-0,743	0,458	0,879	1,138
Özyeterlilik	0,172	0,043	0,231	4,020*	**0,000****	0,527	1,896
Umut	0,372	0,046	0,470	8,165*	**0,000****	0,526	1,901
F	52,496						
Düzeltilmiş R^2	0,358						
R^2	0,365						
Tahmini Standart Hata	0,34467						
D-W	1,791						
Anlamlılık Düzeyi	**0,000****						

Bağımlı Değişken**: Örgütsel Yaratıcılık**
**p<0,01

Kaliteli bir regresyon modeli oluşturmak için, bir regresyon modelinde çoklu bağımlılık (multicollinearity) analiz edilmelidir. Bunun için tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılır (Akman vd., 2008: 108). Düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2009: 268). Tablo-4 incelendiğinde örgütsel yaratıcılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve İraz, 2006: 1362) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 10'dan küçüktür (Gujarati, 1999).

Tablo-4'e göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R^2= 0,358; $F_{(4,365)}$= 52,496; p<0,01). Bu çerçevede örgütsel yaratıcılıktaki değişimin %35,8'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Psikolojik sermayenin alt boyutları

olan dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umut bağımsız değişken olarak girildiğinde, bu bağımsız değişkenler arasında umut boyutunun (β= 0,470; p= 0,00<0,01) örgütsel yaratıcılıktaki değişimde en yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H4 desteklenmiştir. Benzer şekilde özyeterlilik boyutunun da (β= 0,231; p= 0,00<0,01) örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre de H3 desteklenmiştir. Ancak psikolojik sermayenin diğer iki boyutu olan dayanıklılık (p= 0,600>0,05) ve iyimserlik (p= 0,458>0,05) boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Bu bulgulara göre de H1 ve H2 desteklenmemiştir.

2.2.5. İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Psikolojik sermayenin alt boyutları olan dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umutun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-5'de özetlenmiştir.

Tablo-5 incelendiğinde örgütsel yaratıcılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Tablo 'ye göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R^2= 0,359; $F_{(4,365)}$= 52,700; p<0,01). Bu çerçevede örgütsel yaratıcılıktaki değişimin %35,9'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. İşgören güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki bağımsız değişken olarak girildiğinde, bu bağımsız değişkenler arasında özerklik boyutunun (β= 0,251; p= 0,00<0,01) örgütsel yaratıcılıktaki değişimde en yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H7 desteklenmiştir. Benzer şekilde anlam (β= 0,238; p= 0,00<0,01), yetkinlik (β= 0,193; p= 0,00<0,01) ve etki (β= 0,172; p= 0,00<0,01) boyutlarının da örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre de H5, H6 ve H8 desteklenmiştir.

Tablo-5: İşgören Güçlendirmenin Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	1,610	0,158		10,190	0,000		
Anlam	0,150	0,032	0,238	4,724	**0,000****	0,682	1,465
Yetkinlik	0,147	0,037	0,193	3,943	**0,000****	0,726	1,377
Özerklik	0,120	0,029	0,251	4,082	**0,000****	0,461	2,168
Etki	0,091	0,030	0,172	2,997	**0,003****	0,525	1,904
F				52,700			
Düzeltilmiş R^2				0,359			
R^2				0,366			
Tahmini Standart Hata				0,34442			
D-W				1,991			
Anlamlılık Düzeyi				**0,000****			

Bağımlı Değişken**: Örgütsel Yaratıcılık**
**p<0,01

Psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla geliştirilen 8 adet hipotezle ilgili analiz sonuçları Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ
1.	H1: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılık örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
2.	H2: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
3.	H3: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterlilik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
4.	H4: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan umut örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
5.	H5: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan anlam örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
6.	H6: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
7.	H7: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
8.	H8: İşgören güçlendirmenin alt boyutu olan etki örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Konya ilinde süt endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler örnekleminde, psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi anket tekniği ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sermaye ve alt boyutları olan dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umut ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça, örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de artacağı ifade edilebilir. Benzer şekilde işgören güçlendirme ve alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki ile örgütsel yaratıcılık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre de, işgören güçlendirme arttıkça örgütsel yaratıcılığın da artacağı ifade edilebilir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sermayenin özyeterlilik ve umut boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konurken, psikolojik sermayenin diğer boyutları olan dayanıklılık ve iyimserliğin ise örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, literatürde psikolojik sermayenin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan Choi ve Chang (2014), Taştan (2016) ve Beğenirbaş ve Turgut (2016) araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Diğer yandan işgören güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki şeklinde sıralanan alt boyutlarının da örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, litertürde işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan Gharboni ve Ahmadi (2011), Degago (2014) ve Uzunbacak (2015) araştırma sonuçları ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koyan Choi ve Chang (2014) araştırma sonuçları ile farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, araştırmaların farklı dönemlerde, farklı sektörlerde ve farklı kültürlerde yapılmış olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insana yatırım yapılmasının gerekliliği giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler de örgüt içerisindeki en önemli gücün insan, insan içerisindeki en önemli gücün de psikolojik durum olduğunu göstermektedir. Bireyin psikolojik sermayesinin yüksek olması, hem sahip olduğu potansiyeli tam olarak kullanabilmesini, hem iş ve aile hayatı arasındaki etkileşimi kendi menfaatine göre yönetmesini, en önemlisi de performansının yüksek olmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin büyüklüğü iş hayatında mutluluk, huzur ve başarıyı yakalamasını sağlamaktadır.

Bu çalışma sonucunda performansın pozitif psikoloji mantığı ile geliştirilmiş olan kavramlardan ciddi ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu sebeple hem uygulayıcı hem de araştırmacıların pozitif psikolojinin önemini kabul edip, konu ile ilgili detaylı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Diğer yandan bireysel düzeyde başarıya giden yolun da psikolojik açıdan güçlü olmaktan geçtiği ifade edilebilir. Bu sebeple başta birey olmak üzere, işgören ve toplum olarak başarıya ulaşmak için pozitif psikolojinin gücünü kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca psikolojik sermaye ile performans arasındaki güçlü ilişkinin psikolojik iyi oluş ve iş aile yayılımı boyutlarının etkisi ile daha fazla artması, yöneticiler açısından ciddi bir sonuç olma özelliği taşımaktadır.

Ülkemizde konuya yönelik yapılan araştırma sayısı sınırlı olmakla birlikte, küresel iş dünyasında çalışanların olumsuzluklarına odaklanmak yerine onların pozitif davranışlarına odaklanarak bunu verimliliğe dönüştürebilme üzerine çalışmalar gittikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak kurum yöneticilerinin de bu yolda değişimlere gittiği görülmektedir. Bu araştırma bulguları pozitif psikolojik sermayenin işyerinde destekleyici bir örgüt iklimi algılanması durumunda, çalışanların performanslarını olumlu etkilediğini göstermiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında örgüt yöneticilerinin performansını artırma konusunda yapabilecekleri işlere örnekler verilebilir. Örgüt içerisinde psikolojik rehberlik ve danışma sistemlerinin kurulması, psikolog istihdam edilmesi veya yarı zamanlı olarak çalıştırılması, yöneticilerden başlayarak işgörenlerin kişisel

gelişim, duyarlılık, duyguların yönetimi, empati, ilişki yönetimi ve psikolojik farkındalık konularında eğitilmesi alınabilecek önlemlerden bazılarıdır. Yine yöneticiler tarafından işgörenlerinin streslerinin azaltılması ile iş tatmin ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik önlemlerin alınmasının da olumlu yönde etki yapacağı düşünülmektedir. Özellikle psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş düzeyleri düşük olan meslek gruplarına yönelik bu tarz düzenlemelerin, bu mesleklerdeki işgörenlerin performansları üzerinde ciddi artışa sebep olması beklenmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerden sonra, olumsuz duygular veya davranışlar yerine, olumlu duygulara odaklanıldığı günümüz örgütsel davranış literatüründe, ülkemizde çok fazla araştırma konusu yapılmayan, incelenmeyen psikolojik sermaye kavramının bu çalışmada ele alınıyor olmasının, literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisini ele almak amacıyla yürütülen bu çalışmada, bu sermayenin işyerinde destekleyici bir örgüt iklimi algılanması durumunda, çalışanların performanslarını olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir. Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, iş tatmini, çalışma mutluluğu ve işe bağlılığa olumlu etkide bulunduğu görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır. Bu durumda örgütlerinde olumlu bir iklim yaratarak çalışanlarından en yüksek verimi bekleyen yöneticiler, çalışanlarının güçlü ve yetersiz yanlarını, kişiliklerine bağlı olarak pozitif ve negatif davranış değişkenlerini anlamak ve bunların işlerine olan etkisini belirleyerek performans artırımı için neler yapılabileceğini değerlendirmek yani psikolojik sermayelerine yatırım yapmak durumundadırlar.

Pozitif duyguları, bir başka deyişle psikolojik sermayeleri yüksek kişilerin, örgütsel ortamda daha optimal bilişsel ve duygusal fonksiyon seviyelerinde çalıştıkları görülmüştür. Bu durumun kişisel gelişim ve performansın artmasına katkı sağlayan, örgütsel anlamda ise rekabet avantajı yaratan psikolojik sermayenin

çalışanların görevleri esnasında gösterecekleri duygu durumlarına etki edebileceği söylenebilir. Psikolojik sermayeleri yani sorumluluk alma konusunda özgüvenleri yüksek, zorluklara karşı dayanıklılık göstererek hedeflere başarıyla ulaşma konusunda umutlu ve iyimser kişilerin çalışma ortamlarına gerçek duygularını yansıtarak, işine karşı yabancılaşma sorunundan da uzaklaşabileceği düşünülmektedir.

Özellikle psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, hizmet verdiği kişilere karşı daha doğal ve içten gelen duygu gösteriminde bulundukları, düşük olanların ise gerçek duyguları olmamasına karşın, örgütünün kendisinden istediği duygu gösterimini adeta rol yaparcasına ve duygularını sahteleştirerek gösterdiği söylenebilir. Yine psikolojik sermayesi düşük olanların, işlerine karşı bir şey hissetmemesi, yaptıkları işte kendilerini yeterli ve söz sahibi görmeyerek, işlerine yabancılaşmaları daha muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Rekabet düzeyi giderek artan ve karmaşıklaşan global iş ortamında teknolojik değişme ve gelişmelere ayak uydurmanın bir zorunluluk haline gelmesi, siyasi ve sosyal gelişmelerin iş hayatına yansımaları, işletmelerde küçülme ve kademe azaltma gibi uygulamaların hızla yayılması, insanların özel ve iş hayatlarında üzerlerindeki baskıyı artırmakta, psikolojik açıdan etkilenmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu durum, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuna, tatminsizlik, mutsuzluk, performans düşüklüğü, sadakatsizlik, iş hayatı ve özel hayat çatışması vb. olumsuzluklara ve verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla iş hayatında başarıyı elde etmek için psikolojik olarak iş görenlerin desteklenmesi ve yaratıcılık düzeylerine olumlu etki edebilecek uygulamaların artırılmasının yararlı olacağı kanaatine varılmıştır. İşgörenlerin iş ve aile hayatları arasında iletişimin güçlendirilmesi, iş ve aile hayatını bütünleştirici uygulamaların yaygınlaştırılmasının da performansı artırma konusunda büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Son olarak bu çalışmanın farklı sektörlerde uygulanması durumunda farklı sonuçların alınabileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

Abbas Mumahhed, Raja Usman (2010). Impact of Psychological Capital Innovative Performance and Job Stress. 15th International Business Research Conference, Ref No. 449.

Ache, Peter (2000). Vision and creativity: challenge for city regions. *Futures, 32 (5),* 435-449.

Akçay, Vildan H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1),* 73-98.

Akman, Gülşen, Özkan, Coşkun ve Eriş, Hatice (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7 (13),* 93-115.

Aliyev, Ramin and Tunc, Erhan (2014). Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction and burnout. *Social and Behavioral Sciences*: 97-105.

Allan, Jane (1995). Empowerment, Management Accounting:32.

Amabile, Teresa, Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey and Herron, Michael (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39(5),* 1554-1184.

Amabile, Teresa M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review, 40(1),* 39-58.

Amabile, Teresa M. and Regina, Conti (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal, 42(6),* 630-640.

Appelbaum, Steven H, Hébert Danielle, Leroux Sylvie (1999). Empowerment: Power, culture and leadreship- a strategy or fad for the Millennium?. *Journal of Workplace learning:Employee Counselling Today, 11 (7),* 235-239.

Avey, James, Wernsing, Tara and Luthans, Fred (2008a). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48-70.

Avey, James, Luthans, Fred and Youssef, Carolyn (2008b). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors, Leadership Institute Faculty Publications. *6*, 430-452.

Avey, James, Luthans, Fred and Jensen, Susan (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48(5)*, 677-693.

Avolio, Bruce and Luthans, Fred (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.

Bacharach, Samuel B. and Lawler, Edward J. (1980). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Balay, Refik (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43(19)*, 41-78.

Bandura, Albert (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist, 28(2)*, 117-148.

Bandura, Albert (1994). Self-efficacy. (Edited by:Vilanayur S. Ramachandran). *Encyclopedia of Human Behavior*, New York: Academic Press, 71-81.

Begenirbaş, Memduh ve Turgut, Ercan (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1)*, 57-93.

Bharadwaj, Sundar and Menon, Anil (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanism, organizational creativity mechanism or both?. *Journal of Product Innovation Management, 17(6)*, 424-434.

Bordin, Carina, Bartram, Timothy and Casimir, Gian (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News, 30(1),* 34-46.

Bolat, Tamer, (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(3-4),*199-219.

Briône, Patrick and Nicholson, Chris (2012). Employee empowerment: towards greater work place democracy. 17-22.

Brower, Michael (1995). Empowering teams: what, why and how. *Empowerment In Organizations, 3(1),* 13-25.

Carver, Charles and Scheier, Michael (2001). Optimism, Pessimism, and Self regulation, (Edited by: Edward C. Chang). *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*. Washington DC: American Psychological Association, 31-51.

Caudron, Shari (1995). Create an empowering environment. *Personnel Journal,* 28-36.

Chen, Jui and Silverthorne, Colin (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership And Organization Development Journal, 26(4),* 280-288.

Choi, Ik-Sung and Chang, Young-Chul (2014). Mediating effects of ıntrinsic motivation on the relationship between positive psychological capital, psychological empowerment and creativity. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, 15 (6),* 3571-3586.

Coffey, Robert, Cook, Curtis and Hunsaker, Philip (1994). Management and Organizational Behavior. 150.

Cole Kenneth, Daly Anne and Mak Anita, (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics, 38(3),* 464-474.

Coleman, Henry (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership and Organization Development Journal, 17(4),* 29-36.

Conger, Jay A. and Kaunungo, Rabindra N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13(3),* 471-482.

Conger, Jay A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics, 21(3),* 46-58.

Çekmecelioğlu, Hülya ve Özbağ, Gönül (2014). Linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry. *Business Management Dynamics,* 3, 1-13.

Çelik, Adnan, İraz, Rifat, Cakici, Ahmet and Celik, Neriman (2014). The effects of employee empowerment applications on organizastional creativity and innıvativeness in enterpriseses: The case of oiz. *European Scientific Journal, 10(10),* 99-107.

Çınar, Efe (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Cunningham, Ian, Hyman Jeff and Baldrig Chris, (1996). Empowerment : The Power to Do What?. *Industrial Relations Journal, 27 (2)* , 143-154.

Daff, Richard L., (2001). *Organization, Theory and Design* (7th Edition) South Western: Thompson Learning.

Degago, Esayas (2014). A study on impact of psychological empowerment on employee performance in small and medium scale enterprise sectors. *European Journal of Business and Management,* 6 (27), 60-67.

Doğan, Soner (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 29, 178-203.

Drake, Graham (2003). This place gives me space: Place and creativity in the creative industries. *Geoforum,* 34(4), 511-524.

Eby, Lillian, Freeman, Deena, Rush, Michael and Lance, Charles (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 71(4), 463-483.

Ekvall, Goran and Ryhammar, Lars (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.

Envick, Brook R. (2005). Beyond humand and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.

Eren, Erol (2010). *Örgütsel Davranış ve Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erkmen, Turhan ve Esen, Emel (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.

Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-33.

Ettore, Barbara (1997). The empowerment gap: Hype vs reality. *Management Review*, 74, 7.

Evers, Will, Tomic, Welko and Brouwers Andre (2001). Effects of aggressive behavior and perceived self-efficacy on burnout among staff of homes for the elderly. *Issues in Mental Health Nursing*, 22(4), 439-454.

Fisher, Bradley and Specht, Diana (1999). Successful aging and creativity in later life. *Journal of Aging Studies*, 13(4), 457-472.

Fetterman, David ve Wandersman, Abraham (2005). *Empowerment Evaluation Principle in Practice*. New York: Guilford Press.

Fredrickson, Barbara L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.

Fredrickson, Barbara L. and Losada, Marcia F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.

Gagne, Marylene and Deci, Edward (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gandz, Jeffrey (1990). The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, LV.2, 74-79.

Genç, Nurullah (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

George, Darren and Mallery, Paul (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* 11.0 update (4th Edition.). Boston: Allyn & Bacon.

George, Jennifer and Zhou, Jing (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.

Gesiler, David (2005). The Next Level In Employee Empowerment, Quality Progress Milwaukee, 48-52.

Ghorbani, Mahmood and Ahmadi, Shahnaz (2011). Relationship between employee's empowerment dimensions and creativity improvement in educational organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10 (2), 213-217.

Gist, Marilyn E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

Goetzel, Ron, Anderson, David, Whitmer, William, Ozminkowski, Ronald, Dunn, Rodney and Wasserman Jeffrey (1998). The relationship between modifiable health risks and health care expenditures: an analysis of the multi-employer Hero health risk and cost database. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 40(10), 843-854.

Gooty, Janaki, Gavin, Mark , Johnson, Paul, Frazier, Lance., Snow, Bradley (2009). 'In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.

Gujarati, D. N. (1999). *Temel Ekonometri*, (Çeviren: Ü. Şenesen, G.G Şenesen). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ibrahim, Hazril Izwar, Isab, Aerni, Shahbudin and Amirul Shah Md. (2015). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator, 509-511.

Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R., (1980). *Work redesign. Reading.* MA: Addison Wesley.

Hales, Colin and Klidas, Antonis (1998). Empowerment in five- star hotels: choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Manegement,* 10(3), 88- 95.

Honold, Linda (1997) A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, 202-212.

Howard, Larry W. and Foster, S. Tomas (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality, *Journal Of Quality Management*, 5-22.

Hu, Stella L. Y. and Leung, Louis (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.

Jafri, Hassan (2012). Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry. *The Journal Contemporary Management Research*, 6(1), 42–52.

Kalaycı, Şeref, (2009). The Statistics Techniques in SPSS Application and Multi Variables, Ankara.

Kanter, Rosabeth Moss (1997). Men and Woman of the Corporation, Basic Books: USA, 65.

Karakaş, Ayhan (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.

Keller, Tiffany and Dansereau, Fred (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations,* 48(2), 127-146.

Keser, Sıtar, (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keser, Aşkın, (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Klagge, Jay, (1998). The empowerment squeeze-views from the middle management position. *Journal of Management Development*, 17 (8), 548-558.

Klausmann, Uta, Unter Mareike, Trautwein, Ulrich, Ludtke, Oliver and Baumert, Jürgen (2008). Engagement and emotional exhaustion ın teachers: Does the school context make a difference?. *Applied Psychology: An International Review*, 127–151.

Kletke, Marilyn, Mackay, Jane, Barr, Steve and Jones, Beata (2001). Creativity in the organization: the role of individual creative problem solving and computer support. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 217-237.

Koestner, Richard, Walker, Marie and Fichman Laura (1999). Childhood parenting experiences and adult creativity. *Journal of Research in Personality*, 33(1), 92–107.

Kolarik, William (1995). Creating quality, concepts, systems, strategies and tools, 801.

Konczak, Lee, Stelly, Damian and Trusty, Michael (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument, educational and psychological measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 301-313.

Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.

Larson, Milan and Luthans, Fred (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. Journal of Leadership and Organizational Studies, 13, 44–61.

Lawrence, Rothstein (1995). The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Rewiew*, 20-26.

Lee, Mushin and Koh, Joon (2001). Is empowerment really a new concept?. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.

Luszczynska, Aleksandra, Gutie Rrez-Don A, Benicio and Schwarzer, Ralf (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80–89.

Luthans, Fred, (1995). Organizational Behavior, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Luthans, Fred (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 57-72.

Luthans, Fred and Jensen, Susan (2002). Hope: A new positive strength for human resource development, *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.

Luthans, Fred, Luthans, Kyle and Luthans Brett (2004a). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.

Luthans, Fred and Youssef, Caroline Morgan (2004b). Human. Social and positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

Luthans, Fred Avolio, Bruce, Walumbwa, Fred and Weixing, Li (2005a). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management And Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, Kyle and Susan, Jensen (2005b). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses, *The Journal of Nursing Administration*, 304-310.

Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen and Lester Paul (2006a). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

Luthans, Fred, Avey, James, Avolio, Bruce, Norman, Steven and Combs, Gwendolyn (2006b). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal Of Organizational Behavior*, 387-393.

Luthans, Fred, Avolio, Bruce, Avey, James and Norman, Steven (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, Leadership Institute Faculty Publications, 11.

Luthans, Fred and Youssef, Caroline Morgan (2007b). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.

Luthans, Fred, Avolio, Bruce, Avey, James and Norman, Steven (2007c). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance And Satisfaction. *Leadership Institute Faculty Publications*, 541-572.

Luthans, Fred, Youssef, Caroline Morgan and Avolio, James (2007d). *Psychological Capital*, New York, Oxford University Press, 44-49.

Luthans, Fred, Norman, Steven, Avolio, Bruce and Avey, James (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 219-238.

Luthans, Fred (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach.* New York: McGraw Hill.

Madjar, Nora, Greg, Oldham and Pratt, Michael (2002). There is no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

Malaga, Ross (2000). The effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems. *Decision Support Systems*, 125-141.

Masten, Ann (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.

Matsui, Tamao and Onglatco, Mary-Lou (1992). Career selfefficacy asa moderator of the relation between occupational stress and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 79–88.

Matthews, Russell, Diaz, Wendy Michelle and Cole, Steven (2003). The organizational empowerment scale, *Personnel Review*, 32(3), 297-318.

McEwan, Anne Marie and Sackett, Peter (2001). An exploration of empowerment in manufacturing enterprises, *Springer Journal*, 15(1), 40-57.

Menon, Sanjay (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

Merten, Thomas and Fischer, Ines (1999). Creativity, personality and word association responses: Associative behaviour in forty supposedly creative persons. *Personality and Individual Differences*, 27(5), 933-942.

Mumford, Michael (2000). Managing creative people: Strategıes and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313- 351.

Mumford, Michael, Scott, Ginamarie, Gaddis, Blaine and Strange, Jill (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, The leadership quarterly, 13(6), 705-750.

Mumford, Michael, Connelly, Shane and Gladdis, Blaine (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 411-432.

Nickerson, Raymond (1999). Enhancing Creativity, Handbook of Creativity, Cambridge University Press.

Nixon, Bruce (1994). Developing an empowering culture in organizations. *Empowerment Organizations*, 2(1), 14-24.

Öğüt, Adem, Aygen, Selin ve Demirsel Mustafa Tahir (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 163-172.

Özgen, Hüseyin ve Türk, Murat. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme (Empowerment). *Todaie Amme İdaresi Dergisi*, 30/4, Ankara.

Özgener, Şevki ve İraz, Rıfat (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management, 27*, 1356-1363.

Peccei, Riccardo and Rosenthal, Patrice (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.

Peterson, Suzanne and Luthans, Fred (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

Peterson, Christopher (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.

Peterson, Suzanne, Luthans, Fred, Avolio, Bruce, Walumbwa, Fred and Zhang, Zhen (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.

Pitts, David (2005). Leadership, empowerment and public organizations. *Review of Public Personel Administration*, 25(1), 5-28.

Praharaj, Amir (2015). The effects of positive psychological on stress level capital ındian preschool student. *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*, 9(2), 305-310.

Rhoades Linda and Eisenberger Robert (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rice, Gillian (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations, *Journal Of Business Research*, 59(2), 233-241.

Rego, Arménio, Sousa, Filipa, Marques, Carla, Pinha e Cunha, Miguel, (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity, *Journal of Business Research*, 65, 429-437.

Rego, Arménio, Marques, Carla, Leal, Susana, Sousa, Filipa and Pina e Cunha, Miguel (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system, The International Journal of Human Resource Management, 21:9, 1531-1552 .

Robbins, Tina, Crino, Michael and Fredendall, Lawrence (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.

Qiu, Xiawei, Yan, Xiaocen, and Lv, Yanle (2015). The effect of psychological capital and knowledge sharing on innovation performance for professional technical employees. *Journal of Service Science and Management*, 8, 545-551.

Rubinstein, Gidi (2003). Authoritarianism and its relation to creativity: a comparative study among students of design, behavioral sciences and law. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 695-705.

Russ, Diane (1995). Empowerment: A matter of degree-executive commentary. *Academy of Management Executive*, 9(3), 29-30.

Ryan, Chris (1995). Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems. London: Routledge.

Sağlam Arı, Güler, (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Saemann, Ralph (1992). The environment and the need for new technology, empowerment and ethical values, *Columbia Journal of World Business* 27, 3(4), 186-193.

Schunk, Dale H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.

Seligman, Martin and Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Shalley, Christina, Gilson, Lucy and Blum, Terry (2000). Matching creative requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Shalley, Christina and Smith, Jill, Perry (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22.

Sigler, Tracey Honeycutt and Pearson, Christine (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.

Simonton, Dean Keith (2000). Creative development as acquired expertise: Theoretical issues and an empirical test, *Developmental Review*, 20(2), 283-318.

Snyder, Charles R., Sympson, Susie C., Ybasco, Florence C., Borders, Tyrone F., Babyak, Micheal A., and Higgins, Raymond L. (1996). Development and validation of the state hope scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321-335.

Snyder, Charles Richard (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4) 249-275.

Spreitzer, Gretchen (1995). Psychological empowerment ın the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy Of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen (1996). Social structural characteristics of physiological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A. and Nason, Stephan W. (1997). A dimensional ana1ysis of the relationship between psychologieal empowerment and effeetiveness satisfaetion and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Spreitzer, Gretchen M., De Janasz, Suzanne C. and Quinn, Robert E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behaviour*. 20: 511-526.

Spreitzer, Gretchen and Doneson, David (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*, 311-320.

Stajkovic, Alexander and Luthans, Fred (1998). Self-efficay and work related performance: A meta-analysis. *Physihological Bulltein*, 124Ç, 240-261.

Stewart, Miriam, Reid, Graham and Mangham, Colin (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1), 21-31.

Strutton, David and Lumpkin, James (1992). Relationship between optimism and coping strategies in the work environment. *Psychological Reports*, 71 (3), 1179-1187.

Taştan, Seçil Bal (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 101-118.

Tandoğan, Tamer H., (2002). *Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tavakol, Mohsen and Dennick, Reg (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.

Tennyson, Robert and Breuer, Klaus (2002). Improving problem solving and creativity through use of complex-dynamic simulations. *Computers in Human Behavior*, 18 (6), 650-668.

Thomas, Kenneth and Velthouse, Betty (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review,* 15(4), 666-681.

TOBB (2013). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Veri Tabanı. URL , Erişim Tarihi:15.10.2015.

Toor, Shamas-ur-Rehman and Ofori, George (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3), 341-352.

Turner, Nick, Barling, Julian and Zacharatos, Aanthea (2002). Positive Psychology at Work. İçinde C. Snyder ve S. Lopez (Eds.), The Handbook of Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press, 715-730.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzunbacak, Hasan Hüseyin (2015). The impacts of employee empowerment on innovation: A survey on Isparta and Burdur organized industrial zones. *The Journal of International Social Research,* 8 (37), 977-989.

Vogt, Judith and Murrell, Keneth (1990). Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance, 5-8.

Vosburg, Suzanne (1998). Mood and the quantity and quality of ideas. *Creativity Research Journal*, 11 (4), 315-324.

Williamson, Bill (2001). Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study. *Futures*, 33(6), 541-555.

Wooddell, Victor (2009). Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. *Organization Management Journal,* 6(1), 15-18.

Woodman, Richard, Sawyer, John and Griffin, Ricky (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review,* 18(2), 293-321.

Wong, Simon and Pang, Loretta (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559.

Yahyagil, Mehmet Yusuf (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *Yönetim*, 38(7), 7-16.

Yip, Joseph S. L. (2000). quality service success-property management development to empowerment: A Hong Kong analysis. *Structural Survey*, 27 (4), 148-154.

Youssef, Carolyn and Luthans, Fred (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects And Development*, 3, 303-343.

Zhang Xiaomeng and Bartol Kathryn (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, Intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhao, Zhenguo and Hou, Jialin (2009). The study on psychological capital development on ıntrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

Zhou, Jing and George, Jennifer (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zhou, Jing and George, Jennifer (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

EK-1

PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANKET ÇALIŞMASI

"Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmamızda, işletmenizde psikolojik sermaye ve işgören güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmış ve demografik özelliklerle ilgili 4 soru, sosyal ölçeklerle ilgili 74 ifadeden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm işgören olarak örgütsel anlamda yaratıcılık durumunuzu, ikinci bölüm psikolojik sermaye durumunuzu, üçüncü bölüm ise işletmenizde iş gören güçlendirme hakkındaki durumunu belirlemek amacıyla hazırlanmış soru ve ifadeleri içermektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

Anket çalışmasına katılarak, araştırmamıza sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Rıfat İRAZ
Danışman

Sebahattin KILINÇ
Çalışma Sorumlusu

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz ❒ Erkek ❒ Kadın	**2. Medeni durumunuz** ❒ Evli ❒ Bekâr
3. Yaşınız ❒ 18-22 arası ❒ 23-27 arası ❒ 28-32 arası ❒ 33-37 arası ❒ 38 ve daha fazla	**4. Eğitim Durumunuz** ❒ İlköğretim ❒ Lise ❒ Ön lisans ❒ Lisans ❒ Lisansüstü
5. İş Deneyiminiz ❒ 1 yıldan az ❒ 1-5 yıl arası ❒ 6-10 arası yıl ❒10 yıl ve üzeri	**6. İşletmedeki Pozisyonunuz** ❒ Üst Düzey Yönetici ❒ Departman Yöneticisi ❒ İşgören ❒ Diğer ……(Belirtiniz)

İKİNCİ BÖLÜM *(ÖRGÜTSEL YARATICILIK)*

Bu bölümde sosyal bilgiler örgütsel yaratıcılık düzeyinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik **(X)** koyarak cevaplandırınız.

SORU NO.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	1	2	3	4	5
2.	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	1	2	3	4	5
3.	Bireysel insiyatif alarak, cesur davranırım.	1	2	3	4	5
4.	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	1	2	3	4	5
5.	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6.	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlara dönüştürmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
7.	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	1	2	3	4	5
8.	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	1	2	3	4	5
10.	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11.	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	1	2	3	4	5
12.	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	1	2	3	4	5
13.	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14.	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
15.	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	1	2	3	4	5
16.	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17.	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	1	2	3	4	5
18.	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.	1	2	3	4	5
19.	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	1	2	3	4	5
20.	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	1	2	3	4	5

SORU NO.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21.	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	1	2	3	4	5
22.	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
23.	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
24.	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	1	2	3	4	5
25.	Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	1	2	3	4	5
26.	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	1	2	3	4	5
27.	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	1	2	3	4	5
28.	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	1	2	3	4	5
29.	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
30.	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	1	2	3	4	5
31.	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	1	2	3	4	5
32.	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
33.	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	1	2	3	4	5
34.	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
35.	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
36.	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	1	2	3	4	5
37.	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	1	2	3	4	5
38.	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	1	2	3	4	5

SORU NO.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
39.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
40.	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
41.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
42.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
43.	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
44.	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
45.	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
46.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
47.	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
48.	İşimle ilgili şeylerin daime iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
49.	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
50.	İşimde “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
51.	Bir grup iş arkadaşıma bir birli sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
52.	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
53.	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
54.	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
55	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
56.	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
57	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
58.	Herhangi bir problemin çözümü için bir çok yol vardır.	1	2	3	4	5
59.	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
60.	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
61	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
62.	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM (*PSİKOLOJİK SERMAYE)*

Bu bölümde psikolojik sermaye durumunuzu öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik **(X)** koyarak cevaplandırınız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM *(İŞGÖREN GÜÇLENDİRME)*

Bu bölümde işyerinizde işgören güçlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik **(X)** koyarak cevaplandırınız.

SORU NO.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
63.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
64.	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
65.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
66.	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
67.	İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	1	2	3	4	5
68.	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
69.	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
70.	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	1	2	3	4	5
71.	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
72.	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
73.	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
74	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	1	2	3	4	5

ANKETİN SONUNA GELDİNİZ. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ!!

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Sebahattin KILINÇ
Doğum Yeri:	Anamur/Mersin
Doğum Tarihi:	10/04/1969
Medeni Durumu:	Evli

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise	Anamur Lisesi	-	Anamur	1986
Lisans	Kara Harp Okulu	Elektrik Elektronik Mühendisliği	Ankara	1990
Yüksek Lisans	Kara Harp Akademisi	Avrupa'da Yeni Tehdit Değerlendirmeleri ve Buna Paralel Olarak Eski SSCB'den Ayrılan Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinin Güvenlik Arayışları; NATO'nun Bu Ülkelere Yaklaşımlarının İncelenmesi.	İstanbul	2002
Yüksek Lisans	Silahlı Kuvvetler Akademisi	21. YY'da Bilgi Harekâtı Kapsamında Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri Önem Arzeden Bir Konudur. TSK'nın Halkla Bütünleşmesinin Daha da İleri Götürülmesi ve Milli Güvenliğin Artırılmasına Yönelik Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri Politikası Nasıl Olmalıdır?	İstanbul	2005

Becerileri:	Problemleri Analiz Edebilme, Analiz Yeteneği, Yenilikçi Stratejiler Geliştirme, Yönetim Becerisi, Takım Liderliği Yapabilme, Bilgiyi Yönetebilme.
İlgi Alanları:	Yüzme, Tenis, Kitap Okumak, Doğa Yürüyüşü.
İş Deneyimi:	1969 yılında Anamur'da doğan Kurmay Albay Sebahattin KILINÇ, 1986 yılında Anamur Lisesi'nden, 1990 yılında Kara Harp Okulu'ndan, 1991 yılında Muhabere Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığından Muhabere Teğmen olarak mezun olmuştur. 1991-1993 yılları arasında Diyarbakır 16'ncı Zırhlı Tugay Muhabere Bölüğünde, 1993-1995 yılları arasında Diyarbakır 2'nci Ordu Bölge Muhabere Taburu 3'üncü Bölge Muhabere Bölüğünde, 1995-1996 yıllarında Tekirdağ Malkara'da 95'inci Zırhlı Tugay Muhabere Bölüğünde, 1996-1998 yılları arasında Ankara'da Muhabere Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı Muhabere Alayında Takım Komutanı olarak görev yapmıştır. 1998-2000 yıllarında Ankara'da Muhabere Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığının Muhabere Alayında ve Destek Kıtalarında Bölük Komutanlığı görevlerinde bulunmuştur. 2000-2002 yılları arasında Kara Harp Akademisi'nden, 2005 yılında Silahlı Kuvvetler Akademisi'nden mezun olmuştur. Kurmay Subay olarak; 2002-2006 yılları arasında Diyarbakır 7'nci Kolordu Komutanlığı'nda Plan ve Harekât Subaylığı, 2006-2007 yıllarında Ankara'da Kara Kuvvetleri Komutanlığı MEBS Başkanlığı'nda Konsept ve Plan Subaylığı, 2007-2008 yıllarında Gürcistan Tiflis'te Savunma Akademi Komutanı Danışmanı görevlerini yürütmüştür. 2008-2010 yılları arasında Aydın Söke'de 11'inci Motorlu Piyade Tugay Komutan Yardımcılığında Tabur Komutanı, 2010-2011 yıllarında Erzurum'da 9'uncu Kolordu Harekât ve Eğitim Şube Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur.

	2011-2013 yılları arasında Finlandiya Helsinki Askeri Ataşeliği görevinde bulunmuş, 2013-2015 yılları arasında Konya'da Türk Silahlı Kuvvetleri Kimyasal Biyoloji Radyoloji Nükleer Okulu ve Eğitim Merkez Komutanı, 2015-2016 yıllarında Diyarbakır'da 7'nci Kolordu Kurmay Başkanlığı, 2016-2017 yıllarında Ankara'da Kara Kuvvetleri Lojistik Komutanlığında Harekât ve İdari Yönetim Daire Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. 2017 Yılı Eylül atamalarında Genelkurmay Başkanlığı Silahlı Kuvvetler Komuta Harekât Merkezi Amirliği görevine atanan Muhabere Kurmay Albay Sebahattin KILINÇ evli ve bir çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.
Aldığı Ödüller:	2'si Üstün Birlik Yetiştirme Şerit Rozeti olmak üzere toplam 11 Şerit Rozet, 3 Nakdi Para Ödülü, 131 Takdir.
Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerebile-ceğim Şahıslar:	Prof. Dr. Hüseyin ELMAS Prof. Dr. Şansal GEDİK
Telefon:	(507) 194 53 62
E-posta:	kujase@gmail.com
Adres:	Erler Mah. Çağlayan Lojmanları Küme evleri No. 169/17 Etimesgut/ANKARA