



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Çalışanların İşlerine Teşvik Ettirilmesinin Risk Eğilimleri Üzerindeki Etkisinde Yaratıcılıklarının Aracı Rolü

## Intermediary Role of Creativity on the Impact of Employee Encouragement on Risk Trends

İbrahim Durmuş<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, 29100, Gümüşhane/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-3872-2258

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 02 Temmuz 2019

Düzeltilme tarihi: 15 Eylül 2019

Kabul tarihi: 02 Ekim 2019

#### Anahtar Kelimeler:

İş Yerinin Teşvik Politikaları

Çalışanların Yaratıcılığı

Çalışanların Risk Eğilimi

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received July 02, 2019

Received in revised form September 15, 2019

Accepted October 02, 2019

#### Keywords:

Work Incentive Policies

Employee Creativity

Employee Risk Tendency

### ÖZ

Günümüz çalışma ortamında teşvik, yaratıcılık ve risk alma eğilimleri çalışanlar ve organizasyonlar için oldukça önemlidir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda genel olarak çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmesinde onların motivasyonları ve performanslarına meydana gelen değişimler araştırılmıştır. Araştırmada ulaşılabilen daha evvelki birçok çalışmadan farklı olarak çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmelerinde risk eğilimlerinin bundan nasıl etkilendiği ve çalışanların yaratıcılık davranışlarının aracı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında iş yerlerinin teşvik politikalarının çalışanların risk alma eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, çalışanların yaratıcılığının bu iki değişken arasında tam aracılık rolü üstlendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmada iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu ve çalışanların yaratıcılığının da risk alma eğilimleri üzerinde yine pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

### ABSTRACT

In today's work environment, incentives, creativity and risk-taking tendencies are very important for employees and organizations. In previous studies, changes in motivation and performance of employees in general are encouraged. In this study, unlike many previous studies, it has been investigated how risk tendencies are affected in the encouragement of employees by workplaces and whether the creativity behaviors of employees are mediated. According to the results of the research, it is observed that the incentive policies of the workplaces have a positive and significant effect on the risk-taking tendencies of the employees and the creativity of the employees plays a full mediating role between these two variables. In addition, it was concluded that the incentive policies of the workplace had positive and significant effects on the creativity of the employees and that the creativity of the employees also had positive and significant effects on the risk-taking tendencies.

## 1. Giriş

Günümüz çalışma ortamında iş yerleri, çalışanlarının işlerine daha iyi kanalize olabilmelerini sağlamak için çeşitli teşvik çalışmaları ortaya koymaktadırlar. İş yerlerinin bu teşvikleri çalışanlarının risk eğilimlerini etkileyebilecektir. Ayrıca iş yerlerinin çalışanlarını işlerine yönelik teşvik etmelerinin çalışanların risk eğilimi üzerindeki etkilerinde çalışanların yaratıcılığının da önemli katkıları olabilir. Bu

açıdan daha evvel gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde genellikle çalışanların yaratıcılığı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada önceki çalışmalardan farklı olarak çalışanların yaratıcılığı aracı değişken olarak incelenmiş ve literatüre farklı bir bakış açısı kazandırılmak istenmiştir.

Genel olarak yaratıcılığın oldukça geniş bir yapı alanı vardır (Tierney vd., 1999). Bu yapı alanı içerisinde yaratıcılığın önemi sürekli artmaktadır. Ayrıca yaratıcılığın yönetsel

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr](mailto:ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr)

Atıf/Cite as: Durmuş, İ. (2020). Çalışanların İşlerine Teşvik Ettirilmesinin Risk Eğilimleri Üzerindeki Etkisinde Yaratıcılıklarının Aracı Rolü. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 25–35.

uygulamalar ile birlikte örgütlerde sorun çözmede oldukça aktif bir rolü söz konusu olmaktadır (Williams, 2001). Bu açıdan çalışanların bireysel yaratıcılıklarını geliştirmek için iş yerleri; kendi beklentilerine yönelik çalışanları entelektüel olarak yönlendirme, bilişsel ve sosyolojik destek sağlama gibi bireysel odaklı eylemlere teşvik edebilirler (Dong vd., 2017). Nihai olarak ise çalışanların yaratıcılığının organizasyonların devamlılığı için önemli olması; çalışanların neden yaratıcı çabalara katılmaları gerektiğini ortaya koyabilmelerini açıklayan ve algıladıklarından emin olmalarını sağlayan risk eğilimlerinin de incelenmesi gerekecektir (Dewett, 2004).

Günümüzde kamu sektörü çalışanlarının kaynak tahsisi ve hesap verebilirlik açısından faaliyet gösterdiği rekabet ortamının giderek artması özel sektörün çalışma ortamına benzer bir durum meydana getirmiştir (Jurkiewicz vd., 1998). Bu açıdan araştırmada kamu ve özel sektör ayrımı yapılmadan kamuda veya özel sektörde çalışan bireylerin; iş yerleri tarafından uygulanan teşvik politikaları, çalışanların risk eğilimi ve çalışanların yaratıcılıkları araştırılmıştır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. İş Yerlerinin Teşvik Politikaları

Organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim önemlidir (Keefe, 2004). Örgüt içerisinde çalışanların diğer çalışanlar ile etkileşim içerisinde olduğunda çalışanın işin bir parçası olup olmadığına dair izlenimlerini şekillenmektedir. Bu durum çalışanın görevinin tanımlanmasına ve işine bağlanmasına yardımcı olur. Bireylerin iş sanatçılıklarında görevleri sırasında yaptıkları fiziki ya da bilinçli değişiklikler işlerinin ilişkisel sınırları olarak tanımlanabilir. Bu açıdan organizasyonlarda çalışan işçiler iş zanaatkarlarıdır ve işçilikleri bir eylem olarak ifade edilebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Organizasyonlardaki değişimler çalışanları kısıtlayabilir veya çatışmalara sebep olabilir. Bu açıdan değişim çalışanlarda uyum yetenekleri ile ilgili eşitsizlik oluşturabilir. Çalışanların sürekli değişim ile başa çıkabilmeleri için rehberliğe ve desteğe ihtiyacı söz konusu olabilir (Carter vd., 2013). Bununla birlikte örgütte çalışanlar arasında ortak çalışma davranışları sergilenir ise çalışanlar arasında daha iyi işler ortaya koyularak çalışanlar işlerine yönelik teşvik edilmesi sağlanabilir (Lambooy vd., 2007).

İş yerlerinde bireysel, grupsal ve organizasyon seviyelerinde performansa bağlı olan çalışanların bilgi paylaşımı davranışları ile iş yerinin teşvik politikaları (ödülleri gibi) oldukça önemlidir (Bartol ve Srivastava, 2002). Çalışanların performansını artırmak için işleri ile ilgili faaliyetleri teşvik etmek örgütsel performanslarının artmasını sağlayabilecektir. Yani çalışanların teşvik edilmesi (veya güçlendirilmesi) ile bilgi ve becerilerinin artmasına, önemli kaynaklara erişim sağlayarak algı ve tutumlarının değiştirilmesine, çalışanların moral ve motivasyonlarını

artırarak ise performanslarının olumlu yönde etkilenmesine imkân sağlayabilir (Kassahun, 2007).

Herhangi bir çalışan iş sorunlarını çözmek için bilgi talebinde bulunduğu bilginin bütünlüğü/doğruluğu oldukça önemlidir. Bilgi aktarımı sırasında çarpıtılır ise problemlerin çözümü için faydalı olmayabilir. Bu durumda talep edilen bilgi çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Zhang ve Venkatesh, 2013). Bunun için çalışanların bilgi paylaşımlarını ve öz yeterliliklerini vurgulayan faaliyetler ve davranışlar yöneticiler veya organizasyon tarafından teşvik edilmelidir (Ma vd., 2013). Ayrıca çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamalı ve yaratıcılıklarını teşvik etmek için bir kültür oluşturulmalıdır (Beheshtifar ve Zare, 2013).

İş yerlerinin teşvik politikaları ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ve teşvik konusunda etkili olabilecek diğer çalışmalar incelendiğinde; Gupta ve Singhal (1993) çalışmaları sonucunda kurum içi teşvik stratejilerinin çalışanların sadakatini, yenilikçiliğini ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Cummings ve Oldham (1997) araştırmalarında yenilikçi problem çözme stilleri olan çalışanları teşvik etmenin ve iş arkadaşları arasındaki rekabetin çalışanların yaratıcılığını artırmada önemli ve olumlu bir etkisinin olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Madjar vd. (2002) ise araştırmalarında çalışanların teşvik edilmesinde iş yeri dışından önemli kişilerin yapacağı desteğin, çalışanların hem yaratıcılıklarını hem de işlerine yönelik tepkilerini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmalarında daha önce yapılan çalışmaları örnek vererek çalışanların yaratıcılıklarında çocukluk dönemlerindeki ilişkilerinin de etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Foss vd. (2009) çalışmalarında çalışanların bilgi paylaşımlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hirst vd. (2009a) araştırmaları sonucunda öğrenmenin çalışanlar için faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca öğrenmenin çalışanların bireysel yaratıcılıklarını teşvik edebileceğini ifade etmişlerdir. Zhang ve Bartol (2010) ise çalışmaları sonucunda çalışanların güçlendirilme rolünün ve liderliğin çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

### 2.2. Çalışanların Yaratıcılığı

Yaratıcılık kavramı dinamik ve karmaşıktır. Yaratıcılık deneyimler, alan bilgisi ve sosyo-kültürel değerler ile değişmektedir (Chen ve Kaufman, 2008). Yaratıcılık; fırsatları değerlendirebilme, problem çözebilme, yenilik ile değişim açısından yeni fikirler geliştirme talebinde olan iş yerleri için oldukça önemlidir (McFadzean, 1999). Bu durum çalışanların bireysel yaratıcılıklarının firma düzeyinde ortaya çıkacak sonuçları etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (McMahon ve Ford, 2013). Örneğin çalışanların içsel motivasyonları veya emeklerine duydukları sevgi onların yaratıcılığını artırabilir (Gu vd., 2015). Bu durum çalışanların yaratıcılığının firmalar için potansiyel bir iyileştirme kaynağı olduğunu ortaya

koymaktadır (Carrier, 1998). Çalışanların yaratıcılığı modern organizasyonların büyümesini sağlamak için önemli bir rol oynar. Bu açıdan her türlü organizasyonda yaratıcılık gereklidir. Örgütlerin hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için yaratıcı çalışanlara ihtiyaçları vardır (Jafri vd., 2016).

Çalışanlar işleri konusunda aşamalı olarak yeni fikirler ortaya koyarak yaratıcılıkları konusunda amirlerinden veya diğer çalışanlardan daha iyi durumda olabilirler (Ng ve Feldman, 2012). Güçlü yaratıcı rollere sahip olan çalışanların organizasyon içerisinde yaratıcı davranışlar ile alakasız veya düşük değerli koşullar altında çalıştıklarında ise yaratıcılık yönlerini ortaya koymaları zorlaşabilir (Farmer vd., 2003). Bu açıdan organizasyon içerisinde problemler doğru bir şekilde tespit edilmeli ve yaratıcı sonuçlara ulaşılabilmesi için çözüm üretmenin önemli olduğu vurgulanmalıdır (Henker vd., 2015). Ayrıca çalışanların yaratıcılıklarının anlaşılmasında organizasyon içerisinde zengin bilgilerin toplanmasına yönelik çalışmalar verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Unsworth, 2001).

Çalışanların yaratıcılığına yönelik literatürde daha önce gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde; Oldham ve Cummings (1996) araştırmalarında geleneksel performans ölçüsünden yüksek puan alan bireylerin yaratıcılıklarının da yüksek olduğu dolayısı ile performansları ile pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Tierney ve Farmer (2004) çalışmalarının sonucunda çalışanın yaratıcılık hissine sahip olabilmesinde, çalışanın amirinin eylemleri ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani çalışanların yaratıcılığını beklentilerini üst yönetime ileten amirlerin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Baucus vd. (2008) ise çalışmalarında yaratıcılığa ilişkin literatürün risk almayı savunduğunu ifade etmişlerdir. Ancak çalışmalarında risk alma davranışı ile etik davranış arasındaki dengeye dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmalarında çalışanların alabilecekleri risk türlerinde üstlenilen riskin kapsamını ve kuruluşun paydaşları için oluşabilecek olumsuz sonuçları anlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Gong vd. (2009) çalışmaları sonucunda çalışanların yaratıcılığının kuruluşlara fayda sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmalarında yöneticilerin yaratıcılığı ön planda olan çalışanları tercih ederek onlardan daha fazla yararlanabileceklerini vurgulamışlardır. Choi vd. (2009) araştırmaları sonucunda organizasyonda destekleyici olmayan iklimin ve önleyici liderliğin çalışanların yaratıcılığını olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hirst vd. (2009b) çalışmalarında takımların lider prototipikliğini üst düzeyde tanımlamalarının çalışanların yaratıcılık çabaları ile güçlü ve pozitif ilişkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Tang ve Chang (2010) araştırmalarının sonucunda rol belirsizliğinin çalışanların yaratıcılığı ile negatif, rol çatışmasının ise pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hon ve Leung (2011) ise çalışmaları sonucunda çalışanların motivasyonlarını kendilerine özgü kültürel değerleri ile dikkate aldıklarında en üst seviyede yaratıcılıklarını ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Zhou ve Shipton (2012)

çalışmaları sonucunda alınan terfiinin bireysel yaratıcılığı arttırdığını ancak birey ve çevre arasındaki karmaşık faktörlerin etkileşiminin de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Moghimi ve Subramaniam (2013) ise araştırmaları sonucunda örgütsel iklim ile çalışanların yaratıcılık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### 2.3. Çalışanların Risk Eğilimi

Risk alma eğilimi; bir birey tarafından başarısızlık ile sonuçlanan durumlara maruz kalmadan önce talep edilen veya önerilen bir durumun başarısı ile ilgili ödülleri alma olasılığı olarak tanımlanabilir (Brockhaus, 1980). Organizasyonlarda riski yönetebilmek için zor olan riskin kabul edilemez bir tehdit yerine kabul edilebilir bir teşvik olabileceğinin belirsizliğini öğrenmektir. Bu şekilde hem modern hayatın kısıtlamaları hem de geleceğin fırsatları riskleri yönetmek ile ortaya çıkabilecektir (Kloman, 1992).

Risk alma ve ahlak kavramları birbirleri ile uyumlu olarak değerlendirilmelidir (Berman ve West, 1998). Bu durum organizasyon içerisinde çalışanların aldıkları risklerin ahlaki olması gerektiğini ortaya koyabilir. Bu açıdan hiçbir risk eğilimi problemsiz değildir (MacCrimmon ve Wehrung, 1990). Risk alan bir kişiliğin ve yaratıcı bir problem çözme tarzının yaratıcılık ile bağlantısı olabilir (Jaskyte ve Kisieliene, 2006). Yani çalışanların iş yerlerinin faaliyetlerine katkısı olabileceği düşündükleri riskleri almaları organizasyon açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilecektir. Her ne kadar risk eğilimi problem ile özdeşleştirilmiş olsa da örgütün bütünlüğü açısından faydalı çıktılar alınmasına yol açabilir.

Daha önce çalışanların risk eğilimi ile ilgili yapılan çalışmalar dikkate alındığında risk eğiliminin sosyo-politik faktörlerin karışımından oluştuğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda risk teşvik eden ve kontrol altında tutan kurumlara olan güvenin ve riskler üzerindeki bireysel kontrollerin algılanabileceğini ileri sürülmüştür (Nicholson vd., 2005). Bu açıdan Bellante ve Link (1981) araştırmaları sonucunda çalışanların iş gücüne katılımlarında kamunun özel sektörden daha az riskli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında kamu güvenliği ve iş güvenliğinin bireyleri kamuya yönlendirebildiğini ifade etmişlerdir. Sitkin ve Pablo (1992) çalışmaları sonucunda çalışanların eylemsizliklerinin ve geçmiş deneyim sonuçlarının risk eğilimleri üzerinde etkilerinin olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında örgütsel kontrol sistemlerinin ve risk eğilimlerinin risk algılamalarının ek belirleyicisi olduklarını ifade etmişlerdir. Xiao vd. (2001) çalışmalarında aile şirketi sahiplerinin risk alma davranışlarını incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda çalışanlarının sayısının risk alma tutumlarını ve davranışlarını etkileyebildiği sonucuna ulaşmışlardır. Colquitt vd. (2007) ise araştırmaları sonucunda bütünlüğün risk alma üzerinde artan oranda etkileri olduğu ve iyiliğin üretkenlik karşıtı davranışı üzerine yine artan etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalarında ayrıca yeteneğin

hem risk alma hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde arttırıcı etkileri olduğunu ve güven eğiliminin hem vatandaşlık davranışı hem de üretkenlik karşıtı davranış üzerinde artan etkilerinin olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Gelecekteki çalışmalarda çalışanların yaratıcılığına aracılık edebilecek etkenlerin araştırılması gerekmektedir (Chang vd., 2014). Bu açıdan araştırmada iş yerlerinin çalışanları teşvik politikalarının risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılığının aracılık etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışanların yaratıcılığına etki edebilecek birçok aracı değişken söz konusu olabilir. Ancak çalışanların yaratıcılığının aracılık etkisinin araştırılmasının da literatüre önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir.

#### 3.2. Ana kütle ve Örneklem Süreci

Gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ve analizlerine ilişkin veriler 2019 yılı içerisinde Türkiye’de Karadeniz Bölgesi’nde yer alan Trabzon ve Gümüşhane illerinde kamuda (Üniversiteler, SGK, Valilik, İşkur, Belediyelerde çalışanlara) ve özel sektörde (AVM’ler, giyim mağazaları, farklı şirketlerin farklı departmanlarında çalışan) faaliyette bulunan 420 çalışan üzerinde elektronik anket yöntemi kullanılarak erişim sağlanmıştır. Araştırmada çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmeleri, yaratıcılık davranışları ve işlerine yönelik risk eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada SPSS 21 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiş ve ilgili sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada çalışanlara uygulanan ölçekler daha önce gerçekleştirilen benzer çalışmalar dikkate alınarak tablo 1’de verilen çalışmalar kapsamında araştırma verileri oluşturulmuştur. Çalışmada anakütle olarak belirlenen ortalama 500 çalışan içerisinde 420 çalışandan geri dönüş sağlanmış ve uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada belirlenen anakütleyle ilişkin değerler  $n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$  formülü kullanılarak  $\alpha = 0,05$  önem seviyesindeki kritik değer 1,98 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuç araştırma örnekleminin evreni temsil edebilme yeteneğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Özdamar, 2003). Ayrıca çalışmanın araştırma ölçeğine ilgili maddeler eklenirken çalışanların kültürel değerleri dikkate alınmış ve çalışanların iş yerleri tarafından teşvik ettirilmesi, yaratıcılıkları ve risk eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmanın ölçekleri oluşturulurken Dewett’in (2006) araştırmasından iş yerinin teşvik politikaları ile ilgili 5 soru, çalışanların yaratıcılığına ilişkin 3 soru ve çalışanların risk eğilimlerine ilişkin 3 soru çalışma ölçeğine uyarlanmıştır. Ayrıca çalışma ölçeğine Gong vd.

(2009) çalışmalarından 2 soru çalışanların yaratıcılığı ölçeğine ve Dulebohn ve Murray’ın (2007) araştırmalarından 2 soru çalışanların risk eğilimi ölçeklerine uyarlanmıştır. Sonuç olarak araştırma ölçeğinde her boyutun 5 maddesi yer almaktadır.

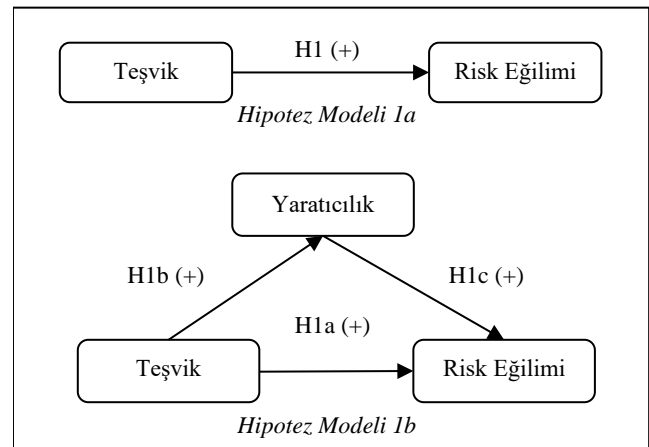
**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Maddeler	Kaynaklar
İşyerinin Teşvik Politikası (T)	5	Dewett (2006)
Çalışanların Yaratıcılığı (Y)	5	Dewett (2006), Gong vd. (2009)
Çalışanların Risk Eğilimi (R)	5	Dewett (2006), Dulebohn ve Murray (2007)

#### 3.4. Araştırma Modeli

Daha önce literatürde çalışanların iş yerlerindeki davranış şekillerini ölçen birçok çalışma söz konusudur. Araştırmalarda özellikle çalışanların çalışma ortamı, ast-üst ilişkileri, çalışanların motivasyonları, yaratıcılığı, performansları, risk alma davranışları, iş yerinin teşvik politikaları (ödül sistemleri), sosyo-politik ve kültürel çevrenin etkileri gibi birçok çalışmaya rastlanılmaktadır. Araştırmada daha evvel gerçekleştirilen çalışmalardan farklı olarak iş yerlerinin çalışanları işlerine yönelik teşvik etme durumlarının çalışanların risk alma davranışları üzerindeki etkileri ölçülürken çalışanların yaratıcılıklarının ne gibi etkilerinin olduğu araştırılmanın sorusunu oluşturmaktadır. Bu açıdan çalışmada Dewett (2006), Dulebohn ve Murray (2007), Hirst vd. (2009b), Gong vd. (2009), Zhang ve Bartol (2010), Ma vd. (2013), Geng vd. (2014), Henker vd. (2015)’nin daha önce gerçekleştirdikleri çalışmalar dikkate alınarak araştırma modeli Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.

**Şekil 1.** Çalışmanın Hipotez Modeli



Çalışmada Şekil 1’de ortaya koyulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

H<sub>1</sub>: Çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmeleri risk eğilimlerini pozitif yönlü anlamlı olarak etkiler.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmesinin risk eğilimleri üzerindeki etkisinde yaratıcılık davranışları aracı rol üstlenmektedir.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmesi yaratıcılıklarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkiler.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların yaratıcılıkları risk alma eğilimlerini pozitif yönlü anlamlı olarak etkiler.

## 4. Analiz ve Bulgular

### 4.1. Katılımcıların Demografik Verileri

Araştırmanın demografik verileri Tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
Kadın	240	57,1	23 veya altı	15	3,6
Erkek	180	42,9	24-28 yaş	114	27,1
Toplam	420	100,0	39-33 yaş	138	32,9
			34-38 yaş	84	20,0
			39-43 yaş	30	7,1
Aylık Gelir	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
2000 TL ve altı	33	7,9	44 ve üzeri yaş	39	9,3
2001-3500 TL	72	17,1	Toplam	420	100,0
3501-5000 TL	153	36,4	Tecrübe	Frekans	%
5001-6500 TL	108	25,7	1-4 yıl	132	31,4
6501 ve +	54	12,9	5 - 8 yıl	141	33,6
Toplam	420	100,0	9 - 12 yıl	57	13,6
			13 - 16 yıl	30	7,1
			17 yıl ve +	60	14,3
İdari Görev	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
Evet	99	23,6	İlköğretim	3	,7
Hayır	321	76,4	Ortaokul veya	15	3,6
Toplam	420	100,0	Lise	15	3,6
			Önlisans	15	3,6
			Lisans	180	42,9
			Lisansüstü	207	49,3
			Toplam	420	100,0
Kurum Türü	Frekans	Yüzde			
Özel Sektör	105	25,0			
Kamu Sektörü	315	75,0			
Toplam	420	100,0			

Tablo 2’de elde edilen sonuçlara bakıldığında; araştırmaya katılanların çoğu kadın çalışanlardan (240 kişi % 57.1) oluşmaktadır. Çalışmaya katılan çalışanların birçoğu lisansüstü (207 kişi % 49,3) ve lisans eğitim düzeyine (180 kişi % 42,9) sahip oldukları gözlemlenmektedir. Çalışanların aylık gelirleri dikkate alındığında en fazla 3501 ve 5000TL (153 kişi % 36,4) gelire sahip olan bireyler olduğu görülmektedir. Çalışanların tecrübeleri dikkate alındığında 5-8 yıl (141 kişi % 33,6) ve 1-4 yıl (132 kişi % 31,4) arası deneyime sahip olanların çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlar yaşları açısından değerlendirildiğinde en fazla 39-33 yaş (138 kişi % 32,9) ve 24-28 yaş (114 kişi % 27,1) aralığına sahip olan çalışanların olduğu görülmektedir. İdari görev açısından değerlendirildiğinde birçok çalışanın idari görevinin olmadığı (321 kişi % 76,4) ve kurum türü açısından değerlendirildiğinde birçok katılımcının kamuda (315 kişi % 75) çalıştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 4.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada uygulanan SPSS sonuçlarına göre çalışma modelinin tamamının güvenilirliği ,874 (Cronbach Alpha) ve geçerliliği ,851 (KMO) olarak hesaplanmıştır. Araştırmada üç değişkenin toplam varyansa katkıları ise 75,719 olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu veriler çalışmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörler	Maddeler	Cronbach’s Alpha	KMO
İşyerinin Teşvik Politikaları (T)	5	,890	,839
Çalışanların Yaratıcılığı (Y)	5	,930	,831
Çalışanların Risk Eğilimi (R)	5	,927	,883

Çalışmanın faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 3’te dikkate alındığında iş yerinin teşvik politikaları, çalışanların yaratıcılığı ve çalışanların risk eğilimleri ölçekleri güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koymuşlardır (Dyne vd., 2002). Tablo 4’te ilgili değişkenlerin güvenilirliklerinin yanında açıklanan varyansa toplam katkıları, faktör yükleri ve R<sup>2</sup> sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo 4’te elde edilen analiz sonuçları dikkate alındığında; araştırma ölçeklerinin güvenilirliği açısından değerlendirildiğinde sırası ile en fazla güvenilirlik çalışanların yaratıcılığı ölçeği (.930), çalışanların risk eğilimi ölçeği (.927) ve iş yerinin teşvik politikaları (.890) ölçeği olarak sıralanmıştır. Çalışma ölçeklerinin toplam varyansa katkıları açısından bakıldığında en çok katkı sırası ile çalışanların yaratıcılığı (78,202), çalışanların risk eğilimi (77,459) ve iş yerinin teşvik politikaları (69,684) olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlar araştırma ölçeklerinin kabul edilebilir veri uyumuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Saraç vd., 2014; Battal vd., 2017).

Çalışma ile elde edilen veriler faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde iş yerinin teşvik politikaları ölçeğine en fazla katkıyı T5 (0,86) seçeneği sağlamıştır. Bu seçenekte çalışanlar iş yerlerinde problemlere farklı şekillerde çözümler üretildiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyan ölçek dikkate alındığında faktör yükleri açısından en çok katkı Y2 (0,89) seçeneği ile elde edilmiştir. Bu seçenekte çalışanlar işlerinde özgün ve değerli fikirler ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların risk eğilimlerine yönelik ölçeğin faktör yükleri dikkate alındığında ise ölçeğe en fazla katkı R3 (0,90) seçeneği ile sağlanmıştır. Bu seçenek tüm modelin en yüksek faktör yükünü oluşturmaktadır. Çalışanlar bu seçenek ile işlerini kalitesini artırmak için tehlikeli bir durum olsa da risk alacaklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.** Araştırmanın Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Elde Edilen Sonuçlar

Faktörler	Alpha (Yüzde)	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Yükleri	R <sup>2</sup>
T1 İş yerim yenilikler ortaya koymamı teşvik eder.			0.76	0.58
T2 İş yerimde tüm çalışanların yeni bir şeyler oluşturabileceğine inanılır.			0.83	0.69
T3 İş yerim farklı şeyler denemem için imkân sağlar.	,890	69,684	0.85	0.72
T4 İş yerimde çalışanlarda orijinal fikirler aranır.	(%89,0)		0.82	0.67
T5 İş yerimde problemlere farklı şekilde çözümler üretilir.			0.86	0.74
Y1 İş yerimde problemlere yeni ve uygulanabilir çözümler üretilir.			0.83	0.69
Y2 İşimde özgün ve değerli fikirler ortaya koyarım.	,930	78,202	0.89	0.79
Y3 İş yerimde yaratıcı ve faydalı öneriler sunarım.	(%93,0)		0.87	0.76
Y4 İş yerimde performansımı artırmak için özgün ve pratik fikirler araştırırım.			0.81	0.66
Y5 İşim ile ilgili orijinal ve pratik fikirler sunarım.			0.88	0.77
R1 İş yerimde işim ile ilgili risk alan cesur biriyimdir.			0.78	0.61
R2 Sonunda başarısızlık olsa da en iyi sonucu almak için risk alırım.	,927	77,459	0.83	0.69
R3 İşimin kalitesini artırmak için tehlikeli bir durum olsa da risk alırım.	(%92,7)		0.90	0.81
R4 Genel olarak risklerden kaçınmam.			0.89	0.79
R5 İş yerimde risk alıp yeni şeyler denerim.			0.89	0.79

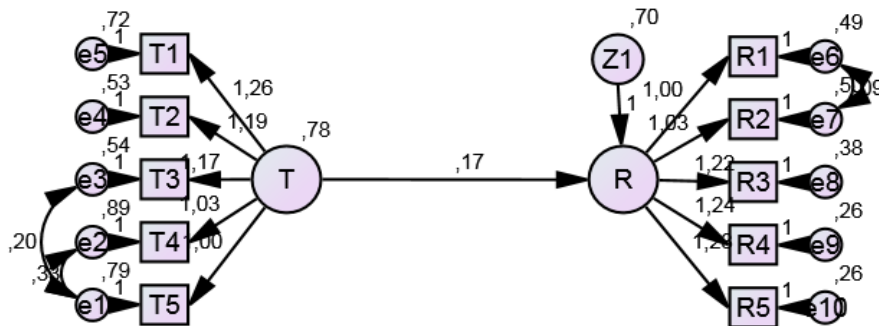
#### 4.3. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeline Uygunluğu

Çalışmada AMOS paket programı kullanılarak ortaya koyulan analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** İndeksler, Referans Değerleri ve Araştırmanın Model 1a'ya Göre Uygulama Modeli Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Uygulama Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	4,296
RMSEA	$<,05-;08 \leq$	,077
CFI	$>,90$	,965
IFI	$>,90$	,965
TLI	$>,90$	,949
RMR	$<,1$	,058

Çalışmada elde edilen YEM sonuçları dikkate alındığında araştırma modelinin ilgili referans değerleri kapsamında olduğu ve çalışmanın uygulanabilir olduğunu

**Şekil 2.** Model 1a Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Şekil 2 ile elde edilen sonuç dikkate alındığında; çalışanların iş yerlerindeki teşvik politikalarının risk alma eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Model 1a ile ilgili daha güvenilir analiz sonuçları elde edebilmek için

göstermektedir (Liu vd., 2012). Çalışmada model 1a'ya ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da ifade edilmiştir.

**Tablo 6.** Araştırmanın Model 1a'ya Göre Regresyon Ölçüm Modeli Sonuçları

Model İlişkilendirmeler	Estimate	S.E.	P	Hipotez	Açıklama
T → R	,173	,053	,001	H1	Kabul

Araştırmada Tablo 6'da elde edilen sonuç dikkate alındığında çalışanların iş yerleri tarafından işleri ile ilgili teşvik edilmelerinin risk alma eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç araştırmada oluşturulan H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. İlgili analiz sonucu Şekil 2'de ortaya koyulmuştur.

teşvik ve risk eğilimi ölçeklerinde modifikasyon gerçekleştirilmiştir ve ilgili sonuçlar Tablo 5'te ifade edilmiştir.

#### 4.4. Araştırma Model 1b'nin Aracı Etkili Yapısal Eşitlik Modeline Uygunluğu

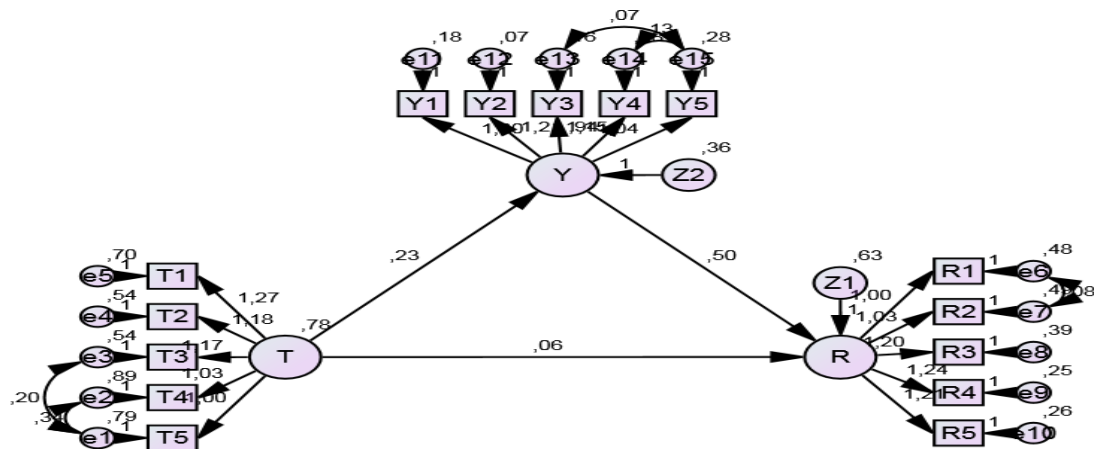
Araştırma modeli 1b ile ilgili elde edilen analiz sonuçları Tablo 7'de belirtilmiştir.

**Tablo 7.** İndeksler, Referans Değerleri ve Uygulama Modeli Tablosu

İndeksler	Referans Değerleri	Uygulama Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	4,153
RMR	<,1	,060
RMSEA	<,05-,08≤	,075
TLI	>,90	,933
IFI	>,90	,948
CFI	>,90	,947

Çalışmada YEM sonuçları ve referans değerleri dikkate alındığında çalışmanın kabul edilebilir veri aralıklarında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çalışmanın uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Kim vd., 2009). Araştırmalarda dolaylı etkilerin ne düzeyde etkili olduğunu ortaya koyabilmek için aracı etkili modeller uygulamaya alınmıştır. Çalışmada çalışanların iş yerleri tarafından teşvik edilmesinin risk eğilimleri üzerindeki etkisinde yaratıcılıklarının aracılık etkisi daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda tam aracılık etkisi birinci modelde oluşturulan değişkenlerin (iş yerinin teşvik politikasının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisi, standardize  $\beta$  değerleri dikkate alınarak), yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Aracı etkili modelde (model1b) ise bağımsız değişkeninin (çalışanların iş yeri teşvik politikaları) bağımlı değişken (Çalışanların risk eğilimi) üzerindeki etkisinde

**Şekil 3.** Model 1b Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3'te elde edilen sonuçlar dikkate alındığında bütün hipotezler kabul edilmiştir. Yani iş yerinin teşvik politikaları çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermiştir. Çalışanların yaratıcılığı ise çalışanların risk eğilimleri üzerinde yine pozitif ve anlamlı bir etki ortaya

üçüncü ölçeğin (çalışanların yaratıcılığı) nasıl bir etkisi olduğu ortaya koyulmaktadır. Aracı etkili modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalıyor ve p (istatistiksel önem) değeri anlamsızlaşıyor ( $p > 0,05$ ) ise tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir (Choi vd., 2009; Hırist vd., 2009b; Özbek, 2011; Henker vd., 2015; Zhang ve Bartol, 2010; Ma vd., 2013; Gu vd., 2015). Çalışmanın aracı etkili modeli sonuçlarının yorumlanabilmesi için uygulanan regression modeli analiz sonuçları Tablo 8'de belirtilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırmanın Regresyon Ölçüm Modeli Sonuçları

Model İlişkilendirmeler	Standardize $\beta$	S.E.	p	Hipotez Açıklama
T $\rightarrow$ Y	,226	,040	***	H1b Kabul
Y $\rightarrow$ R	,499	,075	***	H1c Kabul
T $\rightarrow$ R	,062	,053	,239	H1a Kabul

Daha önce aracılık etkisi ile ilgili yukarıda ifade edilen çalışmalar dikkate alınarak ve Tablo 8'de elde edilen sonuçlar şöyle değerlendirilebilir; çalışmada iş yerlerinin teşvik politikası ile çalışanların yaratıcılıkları arasında anlamlı ( $p < 0,05$  yani  $p = .000$ ) ve pozitif (0,226) etkisinin olduğu görülmektedir (H<sub>1b</sub> kabul). Ayrıca çalışanların yaratıcılıklarının risk eğilimlerini pozitif (0,499) ve anlamlı ( $p < 0,05$  yani  $p = .000$ ) bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (H<sub>1c</sub> kabul). Araştırmada iş yerinin teşvik politikalarını risk alma eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılıklarının tam aracılık etkisi olduğu ( $p > 0,05$  yani  $p = ,239$ ) sonucuna (H<sub>1a</sub> kabul) ulaşılmıştır. Model 1b'ye ait YEM sonuçları Şekil 3'te verilmiş ve ilgili sonuçlar yorumlanmıştır.

koyuştur. Nihai olarak ise iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılıkları aracılık rolü üstlenmiştir. Bu sonuç iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılığının güçlü bir aracı etkisinin

olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca iş yerlerinin çalışanları teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimi üzerinde doğrudan (Model 1a) ve dolaylı (Model1b) etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Günümüz özel sektör ve kamu sektöründe çalışan bireyler iş yerlerinde birçok etmenle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu açıdan iş yerlerinin çalışanları teşvik etme politikaları, çalışanların yaratıcılığı ve çalışanların risk alma eğilimlerinin ortaya koyulması oldukça önemlidir. Araştırma 2019 yılı içerisinde kamuda ve özel sektörde faaliyette bulunan 420 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir ve ilgili sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde bütün hipotezler kabul edilmiştir. Yani iş yerlerinin çalışanları teşvik politikaları çalışanların risk eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. İş yerlerinin teşvik politikaları çalışanların yaratıcılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Çalışanların yaratıcılıkları risk eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Ayrıca iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılıkları tam aracı etkiye sahip olmuştur.

Konu ile ilgili literatürde daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alındığında; Madjar vd. (2002) çalışmalarında çalışanların teşvik edilmesine organizasyon dışından önemli kişilerin vereceği desteğin çalışanların işlerine yönelik tepkilerini yaratıcılıklarını etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Lambooi vd. (2007) ise çalışmalarında çalışanlar arasında ortak çalışma davranışlarının oluşturulmasının çalışanları teşvik edebileceğini ifade etmişlerdir. Bartol ve Srivastava (2002) ise araştırmalarında iş yerlerinin teşvik politikalarının performans ve bilgi paylaşımı açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kassahun (2007) ise araştırmasında çalışanların teşvik edilmesinin çalışanın bilgi ve becerisinin artmasına, algı ve tutumlarının olumlu yönde değişmesine dolayısı ile çalışanların motivasyonlarının artacağına ve performansları bunlardan olumlu yönde etkilenebileceğini vurgulamıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarında iş yerinin teşvik politikaları çalışanların risk eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışmada iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların yaratıcılığını da pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışanların iş yeri dışından önemli kişilerden destek görebilme ihtimallerinin olduğunu, çalışanların ortak çalışma alanı oluşturabildiklerini, çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının da bu durumlardan olumlu yönde etkilenebileceğini ortaya koyabilmektedir.

Çalışanların yaratıcılığına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde; Gupta ve Singhal (1993) iş yerlerinin teşvik stratejilerinin çalışanların yaratıcılığını artırdığını ifade etmişlerdir. Moghimi ve Subramaniam (2013) örgütsel iklim ile çalışanların yaratıcılıkları arasında pozitif bir

ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Hon ve Leung (2011) çalışanların kendilerine özgü değerlerini dikkate aldıklarında motivasyonları ile birlikte yaratıcılıklarının üst düzeylerde olabileceğini ifade etmişlerdir. Tang ve Chang (2010) araştırmalarında rol belirsizliğinin çalışanların yaratıcılığı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Baucus vd. (2008) ise çalışmalarında çalışanların yaratıcılığına ilişkin literatürün risk almaları destekler nitelikte olduğunu vurgulamışlardır. Jaskyte ve Kisieliene (2006) araştırmalarında risk alan bir kişiliğin yaratıcılıkla ilişkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında çalışanların yaratıcılığının risk alma eğilimlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği, iş yerinin teşvik politikalarının da çalışanların yaratıcılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada iş yerinin teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılıklarının aracılık rolü üstlendiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar daha önce gerçekleştirilen birçok çalışmayı desteklemekte ve literatüre yaratıcılık ve risk eğiliminin yanında iş yerinin teşvik politikaları açısından da yeni katkılar sağlayabilmektedir.

Çalışanların risk eğilimlerine yönelik daha önce gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Sitkin ve Pablo (1992) araştırmalarında çalışanların eylemsizliklerinin ve geçmiş deneyimlerinin risk eğilimleri üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Xiao vd. (2001) çalışanların sayısının risk alma tutum ve davranışları üzerinde etkili olabildiğini belirtmişlerdir. Colquitt vd. (2007) araştırmalarında yeteneğin risk alma üzerinde etkilerinin olduğunu vurgulamışlardır. Araştırma sonuçları çalışanların iş yeri tarafından teşvik edilmelerinin ve yaratıcılıklarının risk alma eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların geçmiş deneyimlerini dikkate alabileceklerini veya çalışanların yaratıcılıkları ve iş yerinin teşvik politikalarının yanında yeteneklerinin de risk eğilimleri üzerinde etkisinin olabileceğini ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar ile iş yerlerinin teşvik politikalarının çalışanların yaratıcılıkları ve risk alma eğilimleri üzerinde oldukça önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Teorik Bulguları

Gerçekleştirilen çalışmanın teorik bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- (i) Günümüz iş yerlerinin türlerine (kamu-özel) bakılmaksızın uygulamış oldukları teşvik politikaları çalışanların motivasyonları ve performansları açısından oldukça önemlidir.
- (ii) İş yerlerinde çalışanların yaratıcılık davranışları ile yeni fikirler ortaya koyabilmeleri örgütler açısından oldukça önemlidir.
- (iii) Çalışanların risk eğilimlerinde geçmişteki tecrübeleri onlara nasıl hareket etmeleri gerektiğine yönelik ipuçları verebilir.



- (iv) İş yerlerinde bütünlük içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar çalışanların teşvik edilmesi için önemli bir etkidir.

## 5.2. Araştırmanın Pratik Bulguları

Araştırma sonuçlarında elde edilen pratik bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- (i) İş yerlerinin çalışanlar için uygulamış oldukları teşvik politikaları çalışanların yaratıcılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.
- (ii) İş yerlerinin çalışanlar için uygulamış oldukları teşvik politikaları çalışanların risk eğilimlerini önemli derecede etkilemektedir.
- (iii) İş yerlerinde çalışanların yaratıcılıklarının risk eğilimleri üzerinde önemli etkileri olmaktadır.
- (iv) İş yerlerinin çalışanlar için uygulamış oldukları teşvik politikalarının çalışanların risk eğilimleri üzerindeki etkisinde çalışanların yaratıcılıklarının tam aracı etkisi söz konusudur.
- (v) Sonuç olarak çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları farklı ortamlar onların yaratıcılıklarını ve risk alma eğilimlerini şekillendirebilmektedir. Bu durum çalışma ortamındaki yöneticilerin çalışanlara yaklaşımlarını, oluşturdukları imkânları ve çalışanlar ile karşılıklı iletişimlerinin çalışanların yaratıcılığı ve risk eğilimlerini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

## 5.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma 2019 yılı içerisinde Karadeniz Bölgesi'nde Trabzon ve Gümüşhane illerinde özel sektörde veya kamuda faaliyette bulunan 420 çalışan ile sınırlı tutulmuştur.

## 5.4. Öneriler

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi iş yerlerinde çalışanların iletişim şekillerini ve iş yapma sürelerini değiştirebilmiştir. Bu açıdan gelecekte çalışanların teknoloji bağımlılıklarının iş yerleri üzerindeki motivasyonları, performansları, risk eğilimleri ve yaratıcılıkları gibi etmenler üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu araştırılabilir.

Sonuç olarak farklı organizasyonlarda faaliyette bulunan çalışanların işlerine yönelik teşvik ettirilmeleri örgütün amaçları doğrultusunda alınabilecek riskleri şekillendirebilmektedir. Ayrıca çalışanların yaratıcılıkları da risk eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu açıdan çalışanların teşvik ettirilmesinde organizasyon imkanları ve çalışanların aile yapısı da araştırılabilir.

## Kaynakça

Bartol, K.M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward

Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (1), 64-76.

Battal, F., Durmuş, I., & Çınar, E. (2017). The Effects of Organizational Citizenship Behaviors and Decision-Making Styles on Transformational Leadership Behavior. *Turkish Studies*, 12 (31), 1-28.

Baucus, M.S., Norton, W.I., Baucus, D.A., & Human, S.E. (2008). Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), 97-115.

Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Employee Creativity: A Compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (2), 242-247.

Bellante, D., & Link, A.N. (1981). Are Public Sector Workers More Risk Averse than Private Sector Workers? *Industrial and Labor Relations Review*, 34 (3), 408-412.

Berman, E.M., & West, J.P. (1998). Responsible Risk-Taking. *Public Administration Review*, 58 (4), 346-352.

Brockhaus, R.H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 509-520.

Carrier, C. (1998). Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study. *Creativity and Innovation Management*, 7 (2), 62-72.

Carter, M.Z., Armenakis, A.A. Feild, H.S., & Mossholder, K.W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (7), 942-958.

Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99 (4), 665-680.

Chen, M-H., & Kaufmann, G. (2008). Employee Creativity and R&D: A Critical Review. *Creativity and Innovation Management*, 17 (1), 71-76.

Choi, J.N., Anderson, T.A., & Veillette, A. (2009). Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations the Insulating Role of Creative Ability. *Group & Organization Management*, 34 (3), 330-357.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationship with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.

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

Dewett, T. (2004). Employee Creativity and the Role of Risk. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 257-266.

Dewett, T. (2006). Exploring the Rple of Risk in Employee

- Creativity. *First Quarter*, 40 (1), 27-45.
- Dong, Y., Bartol, K.M., Zhang, Z-X., & Li, C. (2017). Enhancing Employee Creativity via Individual Skill Development and Team Knowledge Sharing: Influences of Dual-Focused Transformational Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 439-458.
- Dulebohn, J.H., & Murray, B. (2007). Retirement Savings Behavior of Higher Education Employees. *Research in Higher Education*, 48 (5), 545-582.
- Dyne, L.V., Jehn, K.A., & Cummings, A. (2002). Differential Effects of Strain on two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Farmer, S.M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 618-630.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters. *Human Resource Management*, 48 (6), 871-893.
- Geng, Z., Liu, C., Liu, X., & Feng, J. (2014). The Effects of Emotional Labor on Frontline Employee Creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1046-1064.
- Gong, Y., Huang, J-C., & Farh, J-L., (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *The Academy of Management Journal*, 52 (4), 765-778.
- Gu, Q., Tang, T.L-P., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126 (3), 513-529.
- Gupta, A.K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36 (3), 41-48.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 235-247.
- Hirst, G., Dick, R.V., & Knippenberg, D.V. (2009b). A Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 963-982.
- Hirst, G., Knippenberg, D.V., & Zhou, J. (2009a). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52 (2), 280-293.
- Hon, A.H.Y., & Leung, A.S.M. (2011). Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 125-134.
- Jafri, M.H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 4 (1), 54-66.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17 (2), 133-141.
- Jurkiewicz, C.L., Massey, T.K., & Brown, R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21 (3), 230-250.
- Kassahun, T. (2007). Management Practices as Leverages of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 42 (3), 332-354.
- Keefe, L. (2004). Encouraging Employee Communication. *The CPA Journal*, 74 (6), 16.
- Kim, T-Y., Hon, A.H.Y., & Crant, M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24 (1), 93-103.
- Kloman, H.F. (1992). Rethinking Risk Management. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 17 (64), 299-313.
- Lambooj, M., Flache, A., Sanders, K., & Siegers, J. (2007). Encouraging Employees to Co-operate: The Effects of Sponsored Training and Promotion Practices on Employees Willingness to Work Overtime. *The International Journal Resource Management*, 18 (10), 1748-1767.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *The Academy of Management Journal*, 55 (5), 1187-1212.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B.A., & Zhou, J. (2013). Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy as Mediators. *Social Behavior and Personality*, 41 (9), 1409-1420.
- MacCrimmon, K.R., & Wehrung, D.A. (1990). Characteristics of Risk Taking Executives. *Management Science*, 36 (4), 422-435.
- Madjar, N., Oldham, G.R., & Pratt, M.G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45 (4), 757-767.
- McFadzean, E. (1999). Encouraging Creative Thinking. *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 374-383.
- McMahon, S.R., & Ford, C.M. (2013). Heuristic Transfer in the Relationship Between Leadership and Employee Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 69-83.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I.D. (2013). Employees

- Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMESs. *International Journal of Business and Maagement*, 8 (5), 1-12.
- Ng, W.T., & Feldman, D.C. (2012). A Comparison of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures of Employee Creativity. *Human Relations*, 65 (8), 1021-1047.
- Nicholson, N., Soane, E., O’Creevy, M.F., & Willman, P. (2005). Personality and Domain-Specific Risk Taking. *Journal of Risk Research*, 8 (2), 157-176.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Özbek, M.F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Kaan Kitabevi: Eskişehir (1-270).
- Saraç, M., Efil, I., & Eryılmaz, M. (2014). A Study of the Relationship Between Person-Organization fit and Employee Creativity. *Management Research Review*, 37 (5), 479-501.
- Sitkin, S.B., & Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review*, 17 (1), 9-38.
- Tang, Y-T., & Chang, C-H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 869-881.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30 (3), 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationship. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *The Academy of Management Review*, 26 (2), 289-297.
- Williams, S. (2001). Increasing Employees Creativity by Training Their Managers. *Industrial and Commercial Training*, 33 (2), 63-68.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
- Xiao, J.J., Alhabeeb, M.J., Hong, G-S., & Haynes, G.W. (2001). Attitude toward Risk and Risk-Taking Behavior of Business-Owning Families. *The Journal of Consumer Affairs*, 35 (2), 307-325.
- Zhang, X., & Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *The Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.
- Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks. *MIS Quarterly*, 37 (3), 695-722.
- Zhou, Q.G.H., & Shipton, H. (2012). Context Matters: Combined Influence of Participation and Intellectual Stimulation on the Promotion Focus-Employee Creativity Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (7), 894-909.