

PERSONELİ GÜÇLENDİRME ALGILAMASI, ÖRGÜT İKLİMİ ALGILAMASI VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT DÜZEYİNDE YARATICI ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN

Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
mahmut.akin@bozok.edu.tr

Öz

Rekabetçi bir dünyada müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek, sürekli olarak yeni yöntemler, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeyi gerektirir. Bunun başarılmasında yaratıcılığın büyük önemi vardır. Bu araştırmanın temel amacı bu derecede önem taşıyan yaratıcılığın örgütlerde nasıl artırılabilceğine yönelik bazı tespitler yapabilmektir. Araştırma büyük ölçekli bir imalat örgütünde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin, algılanan yaratıcı iklim ve personeli güçlendirme algılamasının örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılarla ilişkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, yaratıcı kişilik özellikleri, personeli güçlendirme algılaması ve algılanan yaratıcı iklim ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. Ayrıca yaratıcı örgüt iklimi algılamasının, yaratıcı kişilik özellikleri ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü bulunduğu, personeli güçlendirme algılamasının ise anlamlı bir aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Personeli Güçlendirme, Yaratıcı Örgüt İklimi, Yaratıcı Kişilik Özellikleri.

THE DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF PERCEIVED PERSONNEL EMPOWERMENT, PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CREATIVE PERSONALITY TRAITS ON ORGANIZATIONAL CREATIVE OUTPUTS

Abstract

In a competitive world to satisfy the customers it is necessary to create new methods, new products and new services. Creativity is very important to accomplish this goal. The main aim of this research is to find some methods to improve creativity which is very important for business. This research is handled in a big scale manufacturing organization. This research investigates the relationship among creative personality traits, perceived personnel empowerment, perceived creative organizational climate and organizational creative outputs. According to the results there is a significant and positive relationship among creative personality traits, perceived personnel empowerment, perceived creative organizational climate and organizational creative outputs. Moreover it is determined that perceived creative organizational climate has a significant mediation role between creative personality traits and organizational creative outputs but perceived personnel empowerment doesn't have such a role.

Key Words: Creativity, Personnel Empowerment, Creative Organizational Climate, Creative Personality Attributes.

1. Giriş

Günümüzde, tüm sektörlerde, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine büyük önem verilmektedir. Bu şekilde daha yüksek yaşam standartlarına ulaşma arayışı ve gayreti artarak devam etmektedir. Bugün ulaşılan teknolojik düzey ve yaşam standartları bu gayretlerin sonucudur. Günümüzde yaratıcılığın önemli olmadığı ve ürünlerin geliştirilmediği bir sektör kalmamıştır. Eskiden en durağan sektör olarak kabul edilen tekstil sektöründe, Isı yalıtımlı çorapların, kurşungeçirmez gömleklerin, güneş enerjisini toplayarak cep telefonu şarj edebilen dağcı montlarının geliştirildiği görülmektedir. Nano teknoloji alanındaki gelişmelerin atomlara müdahale imkânını doğurması, önümüzdeki yıllarda çok daha şaşırtıcı ürünlerin geliştirilmesini sağlayabilir.

Örgütler arasındaki kıyasıya rekabet, yeni ürün ve hizmetler bulunması ve mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sürekli olarak yeni yöntemler keşfedebilen, yeni ürün ve hizmetler geliştirebilen örgütler büyük bir rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. Yeni yöntemler, yeni ürün ve hizmetler geliştirmenin sırrı ise yaratıcılıkta gizlidir. Dolayısıyla örgütlerde yaratıcılığın artırılmasını sağlayacak yol ve yöntemlerin belirlenmesi örgütler için çok değerlidir.

Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak örgütlerde yaratıcılığın nasıl artırılacağı hakkında teorik bilgi birikimi sağlanmaya çalışılmıştır. Literatür taraması yardımıyla ayrıca, yaratıcılık ile hangi konuların ve uygulamaların ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılarak bu şekilde uygulamaya yön verecek bilgiler toplanmıştır. Elde edilen bilgiler paralelinde bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır: 1. Personeli güçlendirme algılaması, yaratıcı örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar ile ilişkilerini belirlemek. 2. Yaratıcı örgüt iklimi algılaması ve personeli güçlendirme algılamasının, yaratıcı kişilik özellikleriyle, örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü bulunup bulunmadığını belirlemek.

Araştırma amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, bir model oluşturularak hipotezler geliştirilmiştir. Saha çalışması Kayseri’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir örgütte gerçekleştirilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütlerde Yaratıcılık

2.1.1. Örgütlerde Yaratıcılığın Anlam ve Önemi

Örgütlerde yaratıcılık, bireyler veya gruplar tarafından, örgüte yararlı, yeni fikir, ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesidir¹. Yaratıcılık yalnızca hiç olmayan bir şeyin ortaya çıkarılması değildir, var olan iki şey arasında daha önceden bilinmeyen bir bağlantının kurulması da yaratıcılıktır.

Yaratıcılığın insan hayatında çok önemli bir rolü vardır. Yaratıcılık yalnızca örgütlerde, yalnızca bazı zamanlarda değil insan hayatının her anında ve her yerde gerekli ve yararlıdır. Evde, okulda veya işte yaratıcılık sayesinde problemler daha kolay çözülebilir ve yaşam kalitesi yükseltilebilir² Bu çalışmada yalnızca örgütler kapsamındaki yaratıcılık üzerinde durulacaktır.

Örgütler sundukları ürün ve hizmetlerle tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek için varlıklarını sürdürürler. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi ürünleri, en hızlı şekilde ve en uygun fiyatla sunabilen örgütler başarılı olurlar. Küresel rekabet örgütleri, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmek için yollar aramaya zorlanmaktadır³. Bunu sağlamanın en önemli yolu yaratıcılığı artırmaktır. Örgütlerde yaratıcılığın geliştirilmesi artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış ve zorunluluk haline gelmiştir. Personel seçiminde yaratıcılık potansiyeli yüksek olanların tercih edilmesi ve yaratıcılık eğitimi verilmesi birey düzeyinde yaratıcılığı artırabilir⁴. Ancak bu yeterli değildir. Yaratıcılığın örgüt düzeyinde de artırılması gerekmektedir. Örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmediği sürece bireysel yaratıcılık olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaz⁵. Bu noktada yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Örgüt yöneticileri alacakları tedbirlerle ve yapacakları düzenlemelerle birey düzeyindeki yaratıcılığın örgüt düzeyindeki yaratıcılığa dönüştürülmesini sağlamalıdır. Personeli güçlendirme, yönetime katılma ve öneri sistemleri gibi yöntemlerle birey düzeyindeki yaratıcı fikirlerden örgütün yararlanması sağlanabilir.

Yaratıcılık olmadan tüketici ihtiyaçlarını bütünüyle karşılamak ve rekabette başarılı olmak mümkün değildir⁶. Müşterilerin sürekli olarak daha iyi ürünler ve

¹ E.C. Martins, "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol. 6, s. 67

² David Gurteen, Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, 1998, s. 7.

³ Peter Cook, The Creativity Advantage - Is Your Organization The Leader of the Pack?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, No. 5, 1998, s. 179.

⁴ Jan Kratzer, Stimulating The Potential: Creative Performance and Communication In Innovation Teams, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 1, 2004, s. 63.

⁵ Constantine Andriopoulos, Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review, *Management Decision*, Vol. 39, No. 10, 2001, s. 834.

⁶ Dean Juniper, Human Resource and Creativity, *Work Study*, Vol. 45, No. 7, 1996, s. 17.

hizmetler beklediği bir ortamda yaratıcılıktan yararlanmak kaçınılmazdır⁷. Yaratıcılıkla ilgili önemli yanılgılardan birisi de yaratıcılığın örgütlerin yalnızca ar-ge bölümünde gerekli ve yararlı olduğu anlayışıdır⁸. Oysa yaratıcılığın örgütün her yerinde ve her zaman etkinliği ve verimliliği artırma potansiyeli vardır. Öneri sistemlerinin de yaygınlaşmasıyla yaratıcılık, ar-ge bölümünün duvarları arasında ve ar-ge elemanlarının tekelinde kalmaktan kurtulmuş, adeta örgütün her bölümü aynı zamanda ar-ge bölümü, her elemanı da aynı zamanda bir ar-ge elemanı olmuştur.

Yaratıcılığın geliştirilmesinin yararları yalnızca örgüt düzeyinde kalmaz. Yaratıcılık, buluşların gerçekleştirilmesini, bu şekilde teknolojinin gelişmesini sağlar. Dolayısıyla toplumun refahının artırılmasına ve ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunur. Bu yüzden, insanların yaratıcılıklarının değerlendirilmediği toplumların yüksek refah düzeyine erişmeleri mümkün değildir⁹. Daha çok patent tescili yapılan, yani yaratıcı ürün ve hizmetlerin daha çok geliştirildiği ülkelerde, yeni ürün ve hizmetlere dayalı girişimciliğin de daha yaygın olması beklenir. Bu durum daha çok insanın istihdam edilmesini sağladığı gibi milli gelirin artmasına da katkı sağlayarak ekonomiyi güçlendirir.

Yaratıcılık konusunun en güzel yönü geliştirilebilir olmasıdır¹⁰. Yaratıcılık doğuştan gelen ve değiştirilemez bir özellik olmadığı için sanatçılara ve yazarlara mahsus değildir¹¹. Eğitimle ve bazı metotların kullanılmasıyla yaratıcılığın geliştirilmesi mümkündür¹². Nasa, Texas Instruments, Siemens, Federal Express gibi dünyanın önde gelen firmaları yaratıcılık eğitimine ciddi yatırımlar yapmaktadır¹³⁻¹⁴. Çünkü günümüzde yaratıcı personelin fikirleri ve bilgileri örgütün varlıkları olarak görülmektedir¹⁵. Personelin eğitimi için yapılan yatırım fazlasıyla örgüte geri dönecekse yöneticiler bu tür eğitim programlarını uygulamaya istekli olacaklardır. Yaratıcılığın çok önemli olduğu bir dünyada yaratıcılığı artırma potansiyeli bulunan bir eğitim programlarına değer verilmektedir.

⁷ John Kao, The Science of Creativity, *Management Development Review*, Vol. 10, No. 6, 1997, s. 204.

⁸ David Gurteen, s. 7.

⁹ Yüksel Erdoğan, Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Vol. 5, No. 17, 2006, s. 96.

¹⁰ Scott Williams, Increasing Employees' Creativity By Training Their Managers, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 2, 2001, s. 64.

¹¹ Dave Sharman, Innovation in All Things! Developing Creativity in the Workplace, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 3, 1997, s. 87.

¹² Yüksel Erdoğan, s. 96.

¹³ David Gurteen, s. 7.

¹⁴ Susan Moger, Creative Leaders: A Decade of Contributions From Creativity and Innovation Management Journal, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 1, 2006, s. 9.

¹⁵ Constantine Andriopoulos, Enhancing Organizational Creativity: The Process of Perpetual Challenging, *Management Decision*, Vol. 38, No. 10, 2000, s. 739.

2.1.2. Örgütlerde Yaratıcılık Nasıl Artırılabilir?

Örgütler ve toplum için bu derecede büyük önem taşıyan yaratıcılığın artırılabilmesi için alınabilecek tedbirler, atılabilecek adımlar ve uygulanabilecek yöntemler vardır. Bu kısımda yaratıcılığın nasıl artırılabilceği üzerinde durulacaktır.

Yaratıcılık denenmeyen yöntemleri denemeyi ve riskli yollara girmeyi gerektirir. Hayatları boyunca başarısızlığın tehlikelerini öğrenmiş, riskleri en aza indirmeye çalışan insanların yaratıcılıkları azalacaktır¹⁶. Yaratıcı olabilmek için başarısızlıktan korkmamak ve risk almak gerekir. Hayatlarında hiç başarısız olmayan insanlar genellikle hiçbir şey yapmayan insanlardır. Büyük başarıya ulaşmış insanların, bu başarıya ulaşmadan önce çok sayıda başarısızlık yaşadıkları ama yılmadan gayretlerine devam ettikleri bilinmektedir. Edison'un elektrik ampulünü binlerce başarısız denemenin ardından geliştirmesi bu fikri desteklemektedir¹⁷.

Yaratıcılığın önündeki önemli bir engel rutini sürdürmektir. İnsanlar geçmiş hayatlarının mahkûmlarıdır. Yetişme tarzı, alınan eğitim ve geçmiş iş tecrübeleri insanı bir kalıba sokar. Kişi hayatını bu kalıbın içerisinde sürdürdüğü için yaratıcılığı azalır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için farklı yollardan gidilmesi ve farklı yöntemlerin denenmesi gerekir¹⁸⁻¹⁹. Asfalttan çıkarak patikaya girmek beraberinde riskleri de getirir ama o güne kadar kimsenin görmediği yerleri keşfedebilmek için bu risklere katlanmak gerekir.

Öğrenilmiş olan teorilere hiç sorgulamadan sıkı bir şekilde bağlı kalmak, yaratıcılığın önünde önemli bir engeldir. Mevcut teorilerin elbette bize ciddi katkıları vardır. Ama onları sorgulamazsak daha iyi teorilere ulaşamayız. Zaten her insanın ve her örgütün farklı olması çoğu zaman mevcut modellerle çözümler bulmak yerine, yaratıcıya dayalı yeni çözümler bulunmasını gerektirmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için belli bir süre için sınırların unutulması gerekmektedir. Bir probleme farklı açıdan bakabilmek, bilinen yöntemlerden farklı bir yöntem denemek problemin yaratıcı bir şekilde çözülmesini sağlayabilir²⁰.

Örgütlerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yöneticilere önemli bir rol düşmektedir²¹. Yaratıcılığın geliştirilmesi ancak yöneticinin atacağı adımlarla gerçekleşebilir²². Mesela, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının yaratıcılığı geliştirdiği, otokratik yaklaşımların ve bürokrasinin ise yaratıcılığı azalttığı bilinmektedir²³. Yöneticinin destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı da yaratıcılığı

¹⁶ Yüksel Erdoğan, s. 96.

¹⁷ Tony Buzan, & Raymond Keene, *Dehanın El Kitabı*. İngilizceden Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları. 1996.

¹⁸ David Gurteen, s. 10.

¹⁹ James Sternberg, A Propulsion Model of Creative Leadership, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, 2004, s. 145.

²⁰ David Gurteen, s. 8.

²¹ Constantine Andriopoulos, A.g.e., 2001, s. 834.

²² Peter Cook, s. 181.

²³ Scott Williams, s. 63.

artırmaktadır^{24, 25, 26}. Bu yüzden örgütlerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi için öncelikle yöneticinin bu konuda istekli ve yeterince bilgili olması gerekir. Yöneticiye rağmen yaratıcılık artırılmaz.

Yaratıcılığın geliştirilebilmesi için örgütün personel yapısı da önemlidir. Sahip olunan personelin farklı niteliklerde olması ve farklı yeteneklere sahip olması farklı bakış açıları getireceği için yaratıcılığı artırır. Bu çerçevede farklı üniversitelerden mezun insanlardan oluşan personel yapısı yaratıcılık açısından önemli bir avantaj sağlar. Benzer şekilde çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları, birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması yaratıcılığı artırır. Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları ne kadar yüksek olursa yaratıcılık da o kadar artar. Bu yüzden personele özgürlük ve bireysel sorumluluk verilmelidir. Katılım, ifade özgürlüğü, personele güven ve saygı, personelin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması, yatay örgüt yapısı, kaynakların elde edilebilirliği, bilgi paylaşımı, iç ve dış motivasyon, hatalara tolerans, değişime pozitif bakış, personelin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi ve ödüllendirme yaratıcılığı artırır²⁷⁻²⁸⁻²⁹⁻³⁰. Personelin yönetime katılımı yaratıcılığı artırdığı gibi, müşterilerin önerileri ve şikâyetleri ile katılımı da önemli bir yaratıcılık kaynağıdır³¹⁻³²⁻³³⁻³⁴.

Yaratıcılığa katkı sağlayan diğer bir uygulama kıyafet özgürlüğüdür. Katı kurallara bağlı tek tip kıyafet zorunluluğu ya da belirli bir tarzda giyim zorunluluğunun yaratıcılık üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu bilinmektedir³⁵.

Yaratıcılığa katkı sağlayan diğer bir konu, insanların yaptıkları işi sevmelelidir. İnsanların sevdikleri bir işle uğraşmaları iç motivasyonlarını yükseltir³⁶. Bu durum başarı için gereken düzeyde zaman ve enerjinin o işe harcanmasına sebep olacağı için yaratıcılığı artırmaktadır. İç motivasyonun kişinin yaratıcılığı üzerinde

²⁴ Yüksel Erdoğan, s. 95.

²⁵ Rebecca Thacker, Team Leader Style: Enhancing The Creativity of Employees in Teams, *Training for Quality*, Vol. 5, No. 4, 1997, s. 146.

²⁶ Alan Robinson, G. Innovate or Die: Is That a Fact?, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, 2003, s. 134.

²⁷ Constantine Andriopoulos, 2001, s. 834.

²⁸ Dave Sharman, s. 86.

²⁹ E.C. Martins, s. 72.

³⁰ Tarik Mikdashi, Constitutive Meaning and Aspects of Work Environment Affecting Creativity in Lebanon Participation and Empowerment, *An International Journal*, Vol. 7, No. 3, 1999, s. 54.

³¹ Marcus Selart, Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D, *R&D Management*, Vol. 35, No. 4, 2005, s. 369.

³² Peter Cook, s. 179.

³³ Stephen King, Managing Creativity and Learning, *Management Development Review*, Vol. 8 No. 5, 1995, s. 33.

³⁴ Jan Kratzer, s. 63.

³⁵ Constantine Andriopoulos, 2001, s. 837.

³⁶ Constantine Andriopoulos, 2001, s. 837.

dış motivasyondan çok daha büyük bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir³⁷. Ayrıca ömür boyu istihdam politikasının uygulandığı örgütlerde, insanlar kendilerini güvende hissettikleri için yaratıcılık yükselmektedir.

Duyguların yaratıcılıkla ilgisi ihmal edilirse önemli bir konu atlanmış olur. Pozitif duyguların yaratıcılığa katkı sağladığı, negatif duyguların da yaratıcılığa olumsuz etkide bulunduğu belirlenmiştir³⁸. Yaratıcılıkla ilgisi araştırılan bir başka konu da IQ düzeyi olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre yaratıcılıkla IQ düzeyi arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. IQ düzeyi 120'nin üzerinde olduğu halde yaratıcılığı çok düşük kişiler bulunmaktadır. Kişi çok zeki ama az yaratıcı olabilmektedir³⁹.

Yaratıcılığın kişilikle ilişkisini sorgulayan bir araştırmada, yaratıcı insanların, eleştiriye açık ve eleştiriye cesaretlendiren, olaylara farklı açılardan bakabilen, karmaşıklığa ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans sahibi, risk üstlenmeyi seven ve iç motivasyona sahip insanlar olduğu belirlenmiştir⁴⁰. Yaratıcı insanlar, olaylara herkesten farklı açılardan bakabildikleri ve farklı yorumlar getirebildikleri için uyumsuzlukla suçlanabilirler. Yaratıcı insanların ortaya attığı yaratıcı fikirler insanlar tarafından, işe yaramaz veya aptalca olarak değerlendirilerek reddedilebilir⁴¹. Bu yüzden yeni ortaya çıkmış fikirler, yeni doğmuş bir bebek gibi aşırı derecede kırılmalıdır. Yeni fikirlerin eleştirilere karşı çok iyi korunmaları, iyi bakılarak geliştirilmeleri gerekir⁴². Yaratıcı fikirler kişiyi ciddi eleştirilere maruz bırakabildiği gibi, diğer taraftan, yaratıcı fikirlere sahip olmak, bu fikirlerin ticari potansiyeli nispetinde, bir insanı dünyanın en başarılı ve en zengin insanı yapabilir. Başarıların ortaya çıkabilmesi için, yaratıcı insanların eleştirilere karşı dirençli olmaları, tüm eleştirilere rağmen yollarına devam edebilmeleri gerekir.

Bazı araştırmalar örgütlerde yaratıcılığın artırılabilmesine nelerin katkı sağladığını keşfetmeye yönelik iken, bazıları da ters yönden bir bakışla yaratıcılığı hangi unsurların engellediğini bulmaya yönelik olmuştur. Personelin yaratıcılığını hangi unsurların engellediğine ilişkin olarak yapılan araştırmalara katılanların ifade ettiği engeller şunlardır: Düşük moral, yetersiz iletişim, kendini ait hissetmeme, başarısızlık korkusu, tehdit edici değerlendirme, baskın bir komuta ve kontrol kül-

³⁷ Peter Cook, s. 180.

³⁸ Linda Jackson, *The Impact of Executive Team Excellence and the Work Environment on Organizational Creativity*, Doctorate thesis, University of Maryland, Baltimore. 1997.

³⁹ Mary Jane Petrowski, *Creativity Research: Implications for Teaching, Learning and Thinking*, *Reference Services Review*, Vol. 28, No. 4, 2000, s. 306.

⁴⁰ Maria Burke, *Creativity Circles in Information Management*, *Librarian Career Development*, Vol. 2, No. 2, 1994, s. 8.

⁴¹ James Sternberg, s. 145.

⁴² David Gurteen, s. 10.

türü, yıkıcı eleştiri, yöneticinin destek olmaması, zaman baskısı, iş baskısı, izlenmesi gereken kurallar ve düzenlemeler, yapılan işi benimsememe⁴³⁻⁴⁴⁻⁴⁵⁻⁴⁶.

Başka bir araştırmaya katılan personelin yaratıcılıklarını engellediğini ifade ettikleri unsur yanlış yapma korkusudur. Bir örgütte yanlış yapma korkusu bulunduğu müddetçe insanların yeni fikirler üreterek, yeni uygulamalar yaparak yaratıcı olmaları mümkün değildir⁴⁷. Yanlış yapma korkusunun kaynağı, yanlışlara yönelik olarak örgütün eleştirici ve cezalandırıcı yaklaşımıdır. Bu yüzden çok ciddi olumsuz sonuçlara sebep olmayacak yanlışlara hoşgörü gösterilmesi, eleştiri ve cezaya mümkün olduğunca başvurulmaması yaratıcılığın geliştirilebilmesi için gereklidir.

Yaratıcılığı artıracı unsurları belirleme gayreti içerisinde insan beyninin fizyolojik yapısı hakkında da bilgi sahibi olmak yarar sağlayacaktır. İnsan beyninin sağ ve sol olmak üzere iki bölümü vardır. Beynin sol yarısı eğitim programlarının hitap ettiği, mantık işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Sağ yarısı ise sezgilerin gizli olduğu, bilinçaltının yer aldığı bölümdür. İnsanlar beyinlerinin sağ yarısında kişisel yaratıcılıklarını artıracı çok güçlü ve gizli bir zihinsel kaynağa sahiptir. Çoğu örgüt, beynin yalnızca sol bölümünün kullanılmasına dayalı yöntemlerle, işgücünün tamamının veya çoğunun yaratıcılığını israf etmektedir. Çünkü var olan bir kaynağın boşa harcanması kadar, var olan bir kaynağın kullanılmaması da israftır. Beynin tek yarısını kullanmaya dayalı yöntemlerle değişken ve rekabetçi dünya ile baş etmek zordur. Yaratıcılık eğitimiyle, körelmiş olan beynin sağ yarısını harekete geçirmek mümkündür. Sağ beyin bilinçsiz düzeyde çalışır. En iyi çalıştığı ve en çok iş yaptığı anlar rahatlama zamanlarıdır. Ne kadar çok gayret gösterilirse, probleme bilinç ve mantık ile ne kadar çok yoğunlaşırsa sağ beyin sonuç vermesi zorlaşır⁴⁸. Uzun araba yolculukları veya ofisten uzak bir yerde bulunma gibi kesintilerin olmadığı ortamlarda yaratıcılık artar. Yöneticilere örgütleri ile ilgili en önemli fikirler ofis dışında, bahçe ile uğraşırken, müzik veya diğer ilgi alanlarıyla uğraşırken, yani rahat ve sakin ortamlarda gelmektedir. Bu yüzden bir parkın içerisinde yapılan 20 dakikalık bir yürüyüş, saatler süren yoğun bir ofis mesaisine nispetle daha yaratıcı çözümlere ulaşılmasını sağlayabilir.

Buraya kadar anlatılanları bir tablo ile özetlemek gerekirse örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren ve yaratıcılığa engel olan unsurlar aşağıda Tablo 1.'deki gibi sıralanabilir.

⁴³ Mohamed. M. Mostafa, Perceived Barriers to Organizational creativity: A Cross-Cultural Study of British and Egyptian Future Marketing Managers, Cross Cultural Management, *An International Journal*, Vol. 15, No. 1, 2008, s. 93.

⁴⁴ Scott Williams, s. 65.

⁴⁵ Ömer Ergin, Bilimsel Süreç Becerileri İle Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 33, 2007, s. 21.

⁴⁶ Peter, Cook, s. 181.

⁴⁷ David Gurteen, s. 9.

⁴⁸ Harry Alder, A.g.e., s. 24.

Tablo 1. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GÜÇLENDİREN UNSURLAR	ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞA ENGEL OLAN UNSURLAR
• Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı	• Otokratik yönetim.
• Yöneticinin personele destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı.	• Yöneticinin personele destek olmaması.
• Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları.	• Benzer niteliklere sahip personel kadrosu.
• Personele tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk.	• Baskın kontrol kültürü ve çok sayıda kuralın olması.
• Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları.	• Merkeziyetçi örgüt yapısı.
• Katılım, ifade özgürlüğü, personele güven ve saygı.	• Personele güvensizlik
• Personelin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması.	• Personele değer verilmemesi.
• Az kademeli yatay örgüt yapısı.	• Çok kademeli dikey örgüt yapıları.
• Kaynakların elde edilebilirliği, bilgi paylaşımı.	• Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği.
• Yapıcı eleştiri.	• Yıkıcı eleştiri.
• Yüksek iç ve dış motivasyon.	• Düşük motivasyon.
• Hatalara tolerans.	• Başarısızlık Korkusu.
• Ödüllendirme.	• Ceza korkusu.
• Değişime pozitif bakış.	• Değişime negatif bakış.
• Personelin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi.	• Tehdit edici personel değerlendirme anlayışı.
• Kişinin işini sevmesi.	• Kişinin işini sevmemesi.
• Müşteri öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması.	• Müşterinin fikirlerini önemsememe.
• Yeterli zaman.	• Zaman Baskısı.
• Personelin birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması.	• Personel arasındaki huzursuzluklar sür-tüşmeler ve yetersiz iletişim.
• Ömür boyu istihdam politikası.	• Yüksek Personel devir hızı.
• Pozitif duygusallık.	• Negatif duygusallık.
• Kıyafet özgürlüğü.	• Kalıplara bağlı kıyafet kültürü.
• Eleştiriye açıklık.	• Eleştirilere tepkiyle karşılık verme.
• Risk alma potansiyeli.	• Riski sevmeme.
• Örgütsel bağlılık.	• Kendini örgüte ait hissetmeme.
• Esnek mesai saatleri	• Katı mesai saatleri

Yaratıcılığı artırmak için alınabilecek tedbirler ve atılabilecek adımlar üzerinde durulduktan sonra bu noktada, yaratıcılığı artıracı bazı yöntemler tanıtılacaktır. Harry Alder'in⁴⁹ yaratıcılığı geliştirmeye yönelik olarak ifade ettiği bazı yöntemler şunlardır:

Kuluçkaya Yatırma Yöntemi: En iyi problem çözme yöntemlerinden birisi, düşünceleri bilinçaltında kuluçkaya yatırmaktır. Bir konuda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması isteniyorsa problemin bilinçaltına gönderilmesi ve orada bir süre bekletilmesi gerekir⁵⁰. Zaman içerisinde yaratıcı çözümlerin kendiliğinden ortaya çıkması beklenir. Sonuca ulaşılacağına yönelik olarak pozitif düşünce sürece katkı sağlar.

Yığınlama Yöntemi: Bir kavram hakkında düşünülürken o kavramın kâinat düzlemine kadar üst sistemlerle bağlantıları ve mikro âleme kadar alt sistemlerle bağlantıları düşünüldüğünde ve yatay bağlantılar belirlendiğinde ilham olabilecek farklı bakış açılarının yakalanabilmesi mümkün olur. Bu yöntem, olaya hem bir kuşun, hem de bir karıncanın gözünden bakılabildiğini sağlamaktadır.

Ters Düşünme Yöntemi: Bu yöntemde doğru olan ifadeler tam tersine çevrilir ve bunun doğru olduğu hayal edilir. Böyle bir durumda hangi meselelerin ve fırsatların ortaya çıktığı değerlendirilir. Mesela büyük bir işletme, küçük bir işletme olduğunu düşünebilir. Yüksek müşteri sadakatine sahibiz-değiliz konusu üzerinde düşünülebilir. Ters düşünme ve Yığınlama tekniği birlikte kullanılabilir.

Metafor Yöntemi: Zihinsel resimler ve hikâyelerin sağ beynin çalışmasına önemli bir katkı sağladığı bilinmektedir. Bu yüzden metaforların kullanılması sağ beynin düşünme sistemini harekete geçirir. Du Pont'da "kömür madeni" metaforundan yola çıkılarak, destekler sayesinde çökmeyen tüneller fikri, fiberin moleküler yapısının değiştirilerek ateşe dayanıklı olağanüstü bir ürünün geliştirilmesini sağlamıştır. Metafor yönteminin kullanılmasında doğa önemli bir kaynaktır. Metaforlar çok farklı alanlardan elde edilebilir. Metafor kaynakları sonsuzdur. Örnek Metafor: Kuş Uçuşu: "Onlar etrafı görmek için çok güçlü gözlere sahiptir. Çok ileriye ve çok uzağı görebilirler. Onlar her türlü hava durumuna hazırlıktır. Rüzgâr ile savaşmazlar, rüzgârın kendi amaçlarına hizmet etmesini sağlarlar, onlar çevre ile başarılı bir ortaklık kurarlar." Metafor yönteminde önemli bir prensip, problemi çözmeye çalışmamak ve metaforun işini yapmasına izin vermektir⁵¹⁻⁵². Metafor yönteminde ortaya çıkan ilk büyük fikir ile yetinilmez, sürekli olarak daha iyisinin olabileceğine inanılır daha iyi sonuçlara ulaşmak için metaforların kullanılmasına devam edilir. Metafor ile problem arasındaki bağlantıların kurulduğu beyin fırtınasının, kesintilerin söz konusu olmadığı rahat bir ortamda gerçekleştirilmesi gerekir.

⁴⁹ Harry Alder, s. 23.

⁵⁰ Dave Sharman, s. 86.

⁵¹ Scott Williams, s. 64.

⁵² David Gurteen, s. 7.

Hayalinde Canlandırmak: Farklı senaryoların zihinde canlandırılması yaratıcı çıkarımların elde edilmesini sağlayabilir. Sezgisel liderlerin hayallerinde canlandırmayı çok iyi yapabildikleri bilinmektedir.

Buraya kadar örgütsel yaratıcılık konusu değerlendirilmiştir. Bu noktadan sonra, örgütsel yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen personeli güçlendirme hakkında yapılan literatür incelemesi ele alınacaktır.

2.2. Personeli Güçlendirme

2.2.1. Personeli Güçlendirmenin Anlamı ve Önemi

Oxford sözlüğüne göre, genel anlamda güçlendirme; bir kişinin hayatını kontrol edebilmesi ve haklarını savunabilmesi için, otorite veya güç verilerek daha güçlü ve kendine güvenli hale getirilmesidir⁵³.

Personeli güçlendirme ise, eğitim, takım ruhu oluşturma, güven verme ve destek sağlama yolu ile personelin yaptıkları işin yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim yöntemidir⁵⁴. Güçlendirme uygulamasında, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda personelin yetenekleri artırılarak doğru ve hızlı karar verebilmesi sağlanmaktadır⁵⁵. Görüldüğü gibi örgütlerde personelin güçlendirilmesi kendiliğinden olmamakta bunun için gayret gösterilmesi, zaman ve para harcanması gerekmektedir.

Güçlendirmenin literatürde anlam, yeterlilik, etki ve seçim olmak üzere dört boyutu ifade edilmiştir⁵⁶⁻⁵⁷⁻⁵⁸. *Anlam:* Kişinin değerleri ve inançları ile üstlendiği iş rolü arasındaki uyumu içermektedir. Aradaki uyum ne kadar iyiyse kişinin bağlılığı, katılımı ve enerjisi o düzeyde yükselmektedir. *Yetenek:* İşini başarıyla sürdürebilmesi için gerekli olan özellikler konusunda kişinin kendine olan inancını göstermektedir. *Etki:* Personelin işindeki stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyidir. *Yetkinlik:* Kişinin işi üzerindeki kontrol gücüdür. Bu unsurların ölçülebilmesi için dört boyutlu güçlendirme ölçeği geliştirilmiştir.

⁵³ Stephne Herselman, Qualified to Work: Anthropological Insights Into Employee Empowerment, *Anthropology Southern Africa*, Vol. 29, No. 3, 2006, s. 132.

⁵⁴ Hatice Sarıaltın, & Aydın Yılmaz, Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 18, 2007, s. 1.

⁵⁵ Gülten Eren Gümüştekin & Canan Emet, Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, <http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/17/90-116.Pdf>, 2003, s. 22.

⁵⁶ Isaiah Ugboro, Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol. 7, No. 3, 2006, s. 240.

⁵⁷ Gülten Eren Gümüştekin, & Canan Emet, s. 6.

⁵⁸ Mustafa Fedai Çavuş, Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, http://Joy.Yasar.Edu.Tr/Makale/10.Sayı/Personel_Guclendirme_10v3.Pdf, 2006, s. 7.

Küresel rekabet örgütlerin daha fazla yenilikçi ve yaratıcı olmasını gerektirmektedir. Örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için de personele daha fazla güven duyulmalı ve daha fazla özgürlük tanınmalıdır. Yine rekabetin zorlamasıyla verimliliğin artırılması çabaları da personelin kararlara katılması uygulamasını yaygınlaştırmaktadır⁵⁹. Böylece personelin güçlendirilmesine olan ihtiyaç hızla artmaktadır.

Günümüz dünyasındaki müşterilerin beklentileri ve rekabet şartları, hızlı ve esnek cevaplar verilmesini gerektirmektedir. Personel, müşteriye memnun edebilmek için anında karar vermek ve harekete geçmek zorundadır. Ancak kendine güvenen, güvenilen, bilgili, yetki verilmiş personel bunu başarabilir. Bu durum da yine personeli güçlendirmenin önemini artırmaktadır⁶⁰.

Güçlendirme iş dünyasındaki ulusal ve uluslar arası tehditlere karşı çok etkili olan yeni bir endüstriyel silahtır⁶¹. İkinci dünya savaşından bu güne kadar personeli güçlendirme uygulaması istikrarlı bir şekilde gelişmiştir⁶². Örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılması 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir⁶³. Personeli güçlendirme tek başına uygulanmak zorunda değildir. Başka yöntemlerle birlikte uygulanabilir. Günümüzde yaygın olarak uygulanan toplam kalite yönetimi, kademe azaltma, yatay örgüt yapısı ve küçülme gibi modern yönetim tekniklerinin başarı şansının artırılabilmesi için güçlendirmeyle birlikte uygulanması yararlı olacaktır⁶⁴⁻⁶⁵.

Personeli güçlendirmeye duyulan ihtiyaç yalnızca rekabetten kaynaklanmamaktadır. Aynı zamanda personelin beklentileri de güçlendirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt personelinin eğitim ve kültür düzeyinin artması, tüm yetkilerin yöneticide toplandığı merkezleşmiş yönetim tarzına yönelik memnuniyetsizliği beraberinde getirmiştir. Yapılacak her şeyin tam ve kesin olarak belli olduğu tekrarlanan görevler için merkezi yönetim yapısı uygun olabilir. Böyle bir durum söz konusu değilse merkezi yönetim tarzı, bilgi ekonomisinin en önemli unsuru olan fikirlerin geliştirilmesine ve akışına engel olur⁶⁶. Günümüz dünyasının örgütlerindeki personelin birçoğu, pasif ve bağımlı birer işgören olmak yerine, sürekli

⁵⁹ Mustafa Fedai Çavuş, s. 3.

⁶⁰ Henry Coleman, Why Employee Empowerment is not Just a Fad, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, 1996, s. 29.

⁶¹ Sanjay Menon, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: An International Review*, Vol. 50 No. 1, 2001, s. 154.

⁶² E. Lacerda, Employee Empowerment: Solution to a Burgeoning Crisis?, *Challenge*, Vol. 38, No. 5, 1995, s. 27.

⁶³ M. Turan Çuhadar, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 25, No. 2, 2005, s. 1.

⁶⁴ Steve Smithson, Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organizations in The UK., *Work & Employment*, Vol. 17, No. 2, 2002, s. 144.

⁶⁵ Loraine Powell, Shedding A Tier: Flattening Organizational Structures and Employee Empowerment, *International Journal of Educational Management*, Vol. 16, No. 1, 2002, s. 54.

⁶⁶ Kevin Valadares, The Practicality of Employee Empowerment: Supporting a Psychologically Safe Culture, *Health Care Manager*, Vol. 23, No. 3, 2004, s. 221.

kendini geliştiren, yetki ve sorumluluk üstlenen, kararlara katılan, aktif bireyler olmak istemektedir. Bu beklenti güçlendirme yaklaşımına olan ilgiyi artırmaktadır⁶⁷. Yöneticilerin, şartlar uygunsa personelin güçlendirme beklentilerini karşılamaları hem personel ve hem de örgüt için ciddi yararlar sağlayacaktır.

Güçlendirme uygulamasında, personelde mevcut olan potansiyelin açığa çıkarılması söz konusudur. Personel zaten, sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyon nispetinde güce sahiptir. Önemli olan bu gücün açığa çıkarılması ve örgüt yararına kullanılmasıdır. Çoğu yönetici insan kaynaklarının sahip olduğu potansiyelin farkında değildir. Hiyerarşik düzen içerisinde yöneticiler personeli verilen emirlere uyan ve verilen işi yapan pasif ve bağımlı hale getirebilirler. Oysa çoğu zaman personelin örgüte önemli katkılar sağlayabilecek potansiyeli bulunduğu için, güçlendirme, insan tabiatına uygun ve çok yararlı bir uygulamadır⁶⁸⁻⁶⁹. Yöneticiler personeli güçlendirdiklerinde hem personelin beklentilerini karşılamış, hem kendi iş yüklerini azaltmış ve hem de örgütün performansına önemli katkılar sağlamış olurlar.

2.2.2. Personeli Güçlendirmenin Uygulanması

Başarıya ulaşılabilmesi için güçlendirme çalışmasına başlanmadan önce paylaşılan bir vizyon inşa edilmesi büyük önem taşımaktadır. Uzun vadede örgütün kendini nerede görmek istediği netleşince güçlendirmenin vizyona nasıl katkı sağladığı ve böylece anlamı ve önemi ortaya çıkar. Vizyon belirlendikten sonra, güçlendirme uygulaması vizyona hizmet edecek şekilde tasarlanmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu anlayışı yerleştirilmelidir⁷⁰⁻⁷¹⁻⁷².

Personeli güçlendirmenin başarıya ulaşmasında diğer önemli şart örgüt kültürünün uygunluğudur. Güçlü bir liderlik kültürünün egemen olduğu örgütlerde veya yöneticilerin personele işlerinin kontrolünü devretmeye istekli olmadığı örgütlerde güçlendirmenin gerçekleştirilmesi mümkün değildir⁷³. Eğer örgüt kültüründe, personelin yönetime katılımı, yönetici desteği, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru cevap verilmesi gibi özellikler varsa, güçlendirmenin uygulanması kolaylaşır⁷⁴. Bazı durumlarda ciddi kültürel değişime gerek olduğu için, güçlendirme ya-

⁶⁷ Hatice Sarıaltın & Aydın Yılmaz, s. 3.

⁶⁸ M. Ollikainen, Employee Empowerment in Reducing Production Error Amount in Sheet Metal Fabricating Industry, *Mechanika*, Vol. 62, No. 6, 2006, s. 40.

⁶⁹ Hatice Sarıaltın & Aydın Yılmaz, s. 4.

⁷⁰ Kay Greasley, Understanding Empowerment From an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It?, *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 1/2, 2008, s. 40.

⁷¹ Mustafa Fedai Çavuş, s. 5.

⁷² Linda Honold A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, 1997, s. 204.

⁷³ Linda Honold, s. 208.

⁷⁴ Gülten Eren Gümüştakin, & Canan Emet, s. 9.

vaş ve zorlu bir süreçten sonra gerçekleşebilir⁷⁵. Yıllar boyunca güçlendirmenin tersi uygulamalar örgütlerde köklü bir şekilde yerleşmişse, güçlendirmenin kendiliğinden ve doğal ve kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanamaz⁷⁶. Bir örgütte personel güçlendirilecekse öncelikle örgüt kültürü değerlendirilmeli, kültür uygun değilse, ya kültürün değiştirilmesine yönelik zorlu ve sabır gerektiren bir sürece girilmeli, ya da bu uygulamadan vazgeçilmelidir. Örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılmaya çalışılan güçlendirme başarısız olmaya mahkûmdur.

Güçlendirmede başarıya ulaşılabilmesi için vizyon oluşturulması ve kültürün dikkate alınması da yeterli değildir. Ayrıca personel ve yöneticiler arasındaki iletişimin çok iyi olması ve yönetici ile güçlendirilecek personel arasında yüksek düzeyde güvenin bulunması gerekir⁷⁷⁻⁷⁸⁻⁷⁹⁻⁸⁰. Personeliyle iyi bir iletişime sahip olmayan ve personeline güvenmeyen bir yöneticinin personeli güçlendirmeye sıcak bakması mümkün değildir. Bu yüzden personel güçlendirilecekse, öncelikle örgüt içerisinde iletişimin geliştirilmesi ve özellikle yönetici ile personel arasındaki güvenin artırılması gerekir.

Güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken diğer bir konu, yatay ve esnek bir örgüt yapısının yanı sıra demokratik bir yönetim anlayışının, performansa göre ödeme sisteminin ve durumsal ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır⁸¹. Güçlendirme ile iş yükü artan personel bunun karşılığında bir şey elde edemezse kendini kötü hissederek uygulamadan soğuyacaktır⁸². Güçlendirilen personel daha fazla risk üstlenmekte, daha çok çalışmakta ve örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Tüm bunların bir karşılığı olmalı ve personel daha fazla kazanmalıdır. Aksi durumda uygulamanın devam ettirilmesi zorlaşır.

Yapılan bir araştırmaya göre, personelin kendisini güçlendirilmiş hissedebilmesi için; işyerine istediği kıyafetle gelebilmeyi, işe başlama ve bitiş zamanına kendisinin karar verebilmesini, amaçlarını kendisinin belirlemesini, çalışma ortamını kendisinin dekore etmesini, kararlara katılmayı, müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek için yeni yöntemler deneyebilmeyi istemektedir⁸³. İşiyile ilgili bu tür yetkiler verilerek güçlendirilen personel iş yerini kendi işyeri gibi benimseyebilir. Bu durum performansını yükselterek örgüte ciddi katkılar sağlamasına imkân verir.

⁷⁵ M. Ollikainen, s. 40.

⁷⁶ Linda Honold, s. 210.

⁷⁷ Linda Honold, s. 205.

⁷⁸ Randy Miller, Dimensions and Patterns In Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 12, No. 3, 2002, s. 381.

⁷⁹ Henry Coleman, s. 29.

⁸⁰ Gülten Eren Gümüştakin, & Canan Emet, s. 21.

⁸¹ Hatice Sarıaltın, & Aydın Yılmaz, s. 5.

⁸² Kay Greasley, s. 49.

⁸³ Mohamed Zairi, Employee Empowerment: A UK Survey of Trends and Best Practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, 2002, s. 268.

2.2.3. Personeli Güçlendirmenin Yararları

Güçlendirme uygulamasının personele ve örgütlere önemli yararları vardır^{84_85_86_87_88_89_90_91}. Güçlendirilmiş personel kendini işin sahibi gibi hissetmekte, örgüte olan güveni artmakta, kişisel gelişimi performansı ve iş tatmini artmakta, motivasyonu yükselmekte, yaratıcılığı artmakta, örgütsel bağlılığı artmakta, kendisine olan güveni geliştirmekte, örgüt amaçları doğrultusunda birtakım işleri üstlenme ve sonuçlandırma konusunda isteği artmaktadır. Güçlendirmenin iş stresini ve işten ayrılma niyetini azalttığı, umut ve iyimserliği artırdığı da bilinmektedir. Güçlendirmenin personele yönelik tüm bu yararları takım çalışmasını kolaylaştırmakta, örgütün verimliliği ve performansını yükseltmektedir.

Modern hizmet örgütlerinde güçlendirilmiş personelin müşteri beklentilerini çok daha hızlı ve etkili bir şekilde karşılayabildikleri bilinmektedir⁹². Güçlendirmenin özellikle hizmet sektöründe uygulanması büyük yararlar sağlayabilir. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verilmesini gerektirmektedir. Karar verme ve uygulama yetkisi olan, yaratıcı çözümler üretebilen personel, müşteri beklentilerini çok daha iyi karşılayabilir⁹³. Görüldüğü gibi, personeli güçlendirme hem örgütün performansının yükselmesini, hem personelin daha çok tatmin olmasını ve daha çok kazanmasını, hem de müşterilerin beklentilerinin daha iyi karşılanmasını sağlayabilme potansiyeline sahiptir.

2.2.4. Personeli Güçlendirmenin Uygulama Engelleri ve Olumsuzlukları

Personeli güçlendirmenin bütün yararlarına rağmen, bazı örgütlerde gücün personele aktarılmasına sıcak bakılmamakta, komuta ve kontrol anlayışının sürdürülmesi tercih edilmektedir. Güçlendirme konusundaki en önemli engel, yöneticilerin isteksizliğidir. Yöneticilerin bir kısmı, yetkilerini astlarla paylaşmaktan dolayı, işlerin kontrolünü kaybedecekleri, saygınlıklarını yitirecekleri, işlerini kaybedecek-

⁸⁴ Alan Bryman, Employee Perceptions of Empowerment, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 4, 2005, s. 366.

⁸⁵ Randy Miller, s. 381.

⁸⁶ Hatice Sarıaltın, & Aydın Yılmaz, s. 6

⁸⁷ Conrad Lashley, Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Services, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 1, 1995, s.169.

⁸⁸ Gülten Eren Gümüştekin, & Canan Emet, s. 4.

⁸⁹ Onne Janssen, The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work & Stress*, Vol. 18, No. 1, 2004, s. 56.

⁹⁰ Linda Honold, s. 205.

⁹¹ Kyle Luthans, W. Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 2, 2008, s. 110.

⁹² Conrad Lashey, Employee Empowerment In Services: A Framework For Analysis, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, 1999, s. 169.

⁹³ M. Turan Çuhadar, s. 3.

leri korkularına kapılırlar ve güçlendirme uygulamasına karşı çıkabilirler⁹⁴⁻⁹⁵. Eğer yöneticiler karar verme yetkilerinden vazgeçmek veya bu yetkileri devretmek konusunda isteksiz iseler güçlendirme uygulamasının başarıyla gerçekleştirilmesi mümkün değildir⁹⁶. Bu yüzden güçlendirme uygulamasının yapılabilmesi, öncelikle yöneticilerin güçlendirmenin yararları konusunda ikna edilmelerine bağlıdır.

Bazı yöneticiler isteksiz olsa da, günümüz dünyasında rekabetteki üstünlüğün insana dayalı olması gerçeği bu yaklaşımın değişmesini gerektirmektedir. Komuta ve kontrol kültürü mevcut personelin potansiyelinden yararlanılmasına engel olmaktadır⁹⁷. Yöneticilerin personele, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçmeleri, uygulamanın daha çok hayat bulmasını ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Personeli güçlendirmeye sıcak bakılsa ve uygulansa bile her yerde ve her zaman başarılı olacağının garantisi yoktur. Güçlendirilmiş personel zaman zaman kötü kararlar alabilir. Ama aynı şeyin bazen yöneticilerin başına da geldiği unutulmamalıdır⁹⁸. Yeteneksiz personel güçlendirildiğinde yanlış kararların ve başarısızlığın ortaya çıkması da beklenen bir sonuçtur⁹⁹. Bu yüzden, güçlendirme uygulamasında personelin istekliliği ve kapasitesi dikkate alınmalıdır¹⁰⁰. İstekli olmadığı halde güçlendirilen personelden başarı beklemek gerçekçi olmaz¹⁰¹. Dolayısıyla güçlendirmenin ancak uygun şartlarda, uygun kişiler ve yöntemlerle başarıyı getirebileceği unutulmamalıdır.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1’ de yer almaktadır. Bu kapsamda, personelin kişilik özelliklerinin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri değerlendirilecektir. Personeli güçlendirme algılaması ve algılanan örgütsel yaratıcı iklimin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılarla anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı değerlendirilecektir. Ayrıca personeli güçlendirme algılaması ile algılanan yaratıcı iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı sorgulanacaktır.

⁹⁴ Tim Claydon, Trusting Me, Trusting You? The Ethics of Employee Empowerment, *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, 1996, s. 13.

⁹⁵ Hatice Sarialtı, & Aydın Yilmazer, s. 6.

⁹⁶ Robert Marshall, Employee Empowerment Works at Small Companies, *Strategic Finance*, Vol. 88, No. 3, 2006, s. 37.

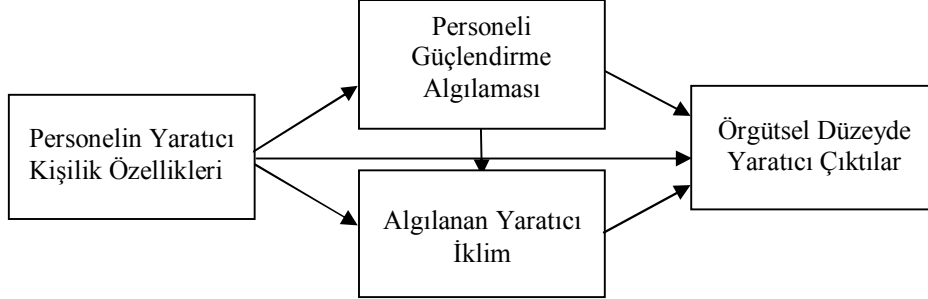
⁹⁷ Mohamed Zairi, s. 270.

⁹⁸ Robert Marshall, s. 39.

⁹⁹ Kevin Valadares, s. 220.

¹⁰⁰ Kay Greasley, s. 49.

¹⁰¹ Linda Honold, s. 204.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile personeli güçlendirme algılaması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile algılanan yaratıcı iklim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Personeli Güçlendirme algılaması ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Algılanan yaratıcı iklim ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Personeli güçlendirme algılamasının, personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü vardır.

Hipotez 7: Algılanan yaratıcı iklimin, personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü vardır.

Hipotez 8: Personeli güçlendirme algılamasıyla, algılanan yaratıcı iklim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

4. Metodoloji

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma Kayseri’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Örgütteki toplam çalışan sayısı yaklaşık 500’dir. Anketler örgütün orta kademedeki bir yöneticisine teslim edilmiştir, onun tarafından dağıtılması ve bir süre sonra toplanması sağlanmıştır. Araştırmanın tamamen bilimsel amaçlarla yapıldığı ve cevaplayıcıların kimliklerinin araştırma açısından önemli olmadığı

gerek yazılı gerekse sözlü olarak iletilmiştir. Dağıtılan 220 adet anketten, 211 tanesi doldurulmuş olarak alınabilmektedir. Yapılan değerlendirmelerde 8 anketin ciddi olarak doldurulmadığı tespit edildiğinden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla istatistik analizlerde kullanılacak anket sayısı 203 olmuştur.

4.2. Veri Toplama Yöntemi

Yaratıcı kişilik özelliklerinin değerlendirilebilmesi için Jesus Salcedo'nun geliştirdiği ölçek kullanılmıştır¹⁰². Ölçeğin güvenilirliği Crombach Alpha = 0,85 olarak hesaplanmıştır. Toplam 23 ifadeden oluşan ölçek beşli likert formundadır. Ölçekteki ifadelerin çoğu pozitif yönlü olup, bazı ifadeler terstir. Örnek ifade: "Kendimi rahatsız hissetsem bile yeni şeyleri denemeyi severim."

Personeli güçlendirme algılamasının değerlendirilebilmesi için Ashford, Lee & Bobko'nun geliştirdiği ölçek kullanılmıştır¹⁰³. Yapılan analizde ölçeğin güvenilirliğinin Crombach Alpha = 0,87 olduğu görülmüştür. On iki ifadeden oluşan ölçek beşli likert formundadır. Ölçekteki ifadelerin tamamı pozitif yönlüdür. Örnek ifade: "İşimi yapabilmek için nasıl hareket edeceğime kendi başıma karar verebilirim."

Algılanan yaratıcı iklimin değerlendirilebilmesi için Ekvall'ın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır¹⁰⁴. Ölçeğin güvenilirliğinin Crombach Alpha = 0,86 olduğu belirlenmiştir. Ölçek tamamı pozitif yöndeki 6 ifadeden oluşmaktadır. Beşli likert formundadır. Örnek ifade: "Örgütünüzde, yeni fikirlere pozitif yaklaştığımı ve cesaretlendirildiğimi hangi derecede hissedersiniz?"

Örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılarının seviyesi, cevaplayıcılara sorulan 3 soru yardımıyla belirlenmiştir. Beşli likert formundadır. Sorular şu şekildedir: **1.** Kurumunuzda son bir yıl içerisinde, kurum personeli tarafından, bilinenlerden farklı yeni ürünler hangi sıklıkta geliştirilmiştir? **2.** Kurumunuzda son bir yıl içerisinde, kurum personeli tarafından geliştirilen, kurumun başarıya ulaşmasına katkı sağlayan, bilinenlerden farklı fikirler hangi sıklıkta uygulamaya konulmuştur? **3.** Kurumunuzda son bir yıl içerisinde, kurum personeli tarafından geliştirilen, kurumun verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayan, bilinenlerden farklı fikirler hangi sıklıkta uygulamaya konulmuştur?

¹⁰² Jesus Salcedo, Using Implicit and Explicit Theories of Creativity to Develop a Personality Measure for Assessing Creativity, Doctorate Thesis, Fordham University, New York. 2006, s. 186.

¹⁰³ Isaiah Ugboro, s. 255.

¹⁰⁴ Marcus Selart, A.g.e., s. 366.

5. Bulgular

5.1. Personelin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan kitlenin demografik özellikleri Tablo 2’ de yer almaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin yaklaşık yarısının 41-50 yaş grubunda olduğu, 31-50 yaş grubunun ise % 80’lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin % 70’i 11 ve daha fazla yıldır örgütte çalışmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında kitlenin yarısının lise mezunu yaklaşık diğer yarısının ise ön lisans, lisans ve yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki kişilerin yaklaşık % 84’ü evlidir. Bu sonuçlara göre yaş ortalaması oldukça yüksek, ağırlıklı olarak kurumda uzun süredir çalışan bir kitle söz konusudur.

Tablo 2. Personelin Demografik Özellikleri

Değişkenler	%	Değişkenler	%
Yaş		Medeni Durum	
21-30	18,8	Evli	83,8
31-40	33,3	Bekâr	16,2
41-50	46,4		
51 ve üstü	1,4		
Eğitim		Tecrübe (Yıl)	
İlköğretim	1,5	1-5	7,4
Lise	50	6-10	20,6
Ön lisans	10,3	11-15	44,1
Lisans	26,5	16 ve fazlası	27,9
Yüksek Lisans	11,8		

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin uygulama sonucunda elde edilmiş olan ortalama değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Değişkenlerin Ortalama Değerleri

Model Unsurları	Ortalama	Standart Sapma
Yaratıcı kişilik özellikleri	3,15	0,47
Personeli Güçlendirme	3,51	0,70
Algılanan yaratıcı iklim	2,68	0,78
Örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar	2,45	0,88

Tablodaki değerlere bakıldığında örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar ve algılanan yaratıcı iklimin ortalama bir düzeyde bulunduğu, personelin yaratıcı kişilik özellikleri ve personeli güçlendirme algılamasının nispeten yüksek olduğu görülmektedir.

5.2. Korelasyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4. Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4
1. Yaratıcı Kişilik Özellikleri	1			
2. Personeli Güçlendirme Algılaması	0,63**	1		
3. Örgüt İklimi Algılaması	0,56**	0,44**	1	
4. Örgütsel Düzeyde yaratıcı Çıktılar	0,46**	0,28**	0,75**	1

** p < 0.01

Yaratıcı kişilik özellikleri ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında (0,46**) pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Dolayısıyla Hipotez 1 kabul edilmiştir. Bu sonuç örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar elde edilebilmesinde personelin sahip olduğu yaratıcı kişilik özelliklerinin önemine işaret etmektedir.

Yaratıcı kişilik özellikleriyle personeli güçlendirme algılaması arasında (0,63**) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu durumda Hipotez 2 kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yaratıcı kişilik özelliği güçlendikçe, güçlendirme algılamasının da artması söz konusudur.

Benzer şekilde yaratıcı kişilik özellikleriyle örgütsel iklim algılaması arasında (0,56**) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Böylece Hipotez 3 kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yaratıcı kişilik özelliği güçlendikçe, örgütsel iklimin de daha yaratıcı olarak algılanması söz konusudur.

Personeli Güçlendirme ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında (0,28**) pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Dolayısıyla Hipotez 4 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar elde edilmesinde personeli güçlendirmenin önemini ortaya koymuştur.

Algılanan yaratıcı iklim ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında (0,75**) pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Dolayısıyla Hipotez 5 kabul edilmiştir. Bu sonuç örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar elde edilmesinde örgütte hâ-

kim olan iklimin önemini göstermektedir. Korelasyon katsayısının 1'e yakın olması aradaki ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizinde elde edilen diğer bir bulgu da güçlendirme algılaması ile örgüt iklimi algılaması arasındaki (0,44**) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkidir. Böylece Hipotez 8 kabul edilmiştir. Bu sonuca göre güçlendirme algılaması yüksek olanların aynı zamanda örgüt iklimi de daha yaratıcı algılamaları veya örgütsel iklimi yaratıcı algılayanların aynı zamanda güçlendirme algılamalarının yüksek olması söz konusudur.

5.3. Aracı (mediating) Regresyon Analizi

Personeli güçlendirme algılamasının ve algılanan yaratıcı iklimin anlamlı aracılık rolleri olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny'nin geliştirdiği aracı regresyon analizi yapılmıştır¹⁰⁵.

Tablo 5. Aracı Regresyon Analizi Tablosu 1

	Kriter	Öncül	Beta	t	R²	F
1.	Personeli Güçlendirme	Personelin Kişilik Özellikleri	0.63	11.35**	0.39	128.75**
2.	Yaratıcı Çıktılar	Personelin Kişilik Özellikleri	0.46	7.39**	0.21	54.56**
3.	Yaratıcı Çıktılar	Personelin Kişilik Özellikleri	0.47	5.90**	0.21	27.18**
		Personeli Güçlendirme	-0.02	-0.23		

Bu kapsamda, personeli güçlendirmeyi değerlendiren, aracı regresyon analizinin sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre Baron ve Kenny'nin şartlarının karşılanmadığı görülmektedir. Dolayısıyla personeli güçlendirmenin anlamlı bir aracılık rolü bulunmamaktadır. Bu yüzden Hipotez 6 reddedilmiştir. Korelasyon analizine göre personeli güçlendirme algılamasıyla yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmasına rağmen personeli güçlendirme algılaması bir aracılık rolüne sahip değildir. Yani personelin kişilik özelliklerinin yaratıcılık açısından zayıf olması durumunda güçlendirme uygulaması ile bu durum telafi edilememektedir.

Algılanan yaratıcı iklimin değerlendirildiği aracı regresyon analizinin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

¹⁰⁵ Derek Riley, Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment, The University of Waikato, Master of Applied Psychology. 2006, s. 55.

Tablo 6. Aracı Regresyon Analizi Tablosu 2

	Kriter	Öncül	Beta	t	R²	F
1.	Algılanan Yaratıcı İklim	Personelin Kişilik Özellikleri	0.56	9.55**	0.31	91.24**
2.	Yaratıcı Çıktılar	Personelin Kişilik Özellikleri	0.46	7.39**	0.21	54.56**
3.	Yaratıcı Çıktılar	Personelin Kişilik Özellikleri	0.07	1.20	0.55	125.09**
		Algılanan Yaratıcı İklim	0.71	12.41**		

İkinci analizde algılanan yaratıcı iklimin aracılık rolü değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar algılanan yaratıcı iklimin anlamlı bir aracılık rolünün bulunduğunu göstermektedir. Bu yüzden Hipotez 7 kabul edilmiştir. Algılanan örgüt iklimi, yaratıcı kişilik özellikleri ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında girdiğinde, personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar üzerindeki anlamlı etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu durumda algılanan yaratıcı iklimin tam aracılık (full mediated) rolüne sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Personelin kişilik özellikleri itibarıyla yaratıcılığı zayıf olsa bile, örgütte algılanan yaratıcı iklim güçlüyse bu durum yaratıcı çıktıların artmasını sağlayabilmektedir.

6. Tartışma ve Sonuç

İnsanlık, ulaşılmış olduğu bugünkü medeniyet düzeyini değiştirmeye ve gelişmeye borçludur. Sürekli olarak “daha iyi” nin arayışı içerisinde olmak, yeni yöntemler, yeni ürünler ve yeni hizmetler geliştirmek artık vazgeçilmez bir anlayıştır. Daha iyiyi aramanın, yeni ürün ve hizmetler geliştirmenin yolu yaratıcı olmaktan geçmektedir. Bu çalışmada örgütler için büyük önem taşıyan yaratıcılığın nasıl artırılacağı konusunda tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yaratıcılığın artırılmasında önemli olduğu düşünülen yaratıcı kişilik özellikleri, personeli güçlendirme ve yaratıcı örgüt ikliminin, örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar ile ilişkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca personeli güçlendirme ve yaratıcı örgüt ikliminin aracılık rolleri analiz edilmiştir. Araştırma büyük ölçekli bir imalat örgütünde gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar beklentileri doğrulamıştır. Personelin yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olmaları ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. Dolayısıyla örgütlerin çalıştırdıkları personelin kişiliklerinde yaratıcı nitelikler ne kadar yüksekse örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar o oranda artmaktadır. Bu sonuç literatür ile uyumludur. Kratzer personel seçimi yapılırken yaratıcılık potansiyeli yüksek kişilerin tercih edilmesinin örgütlerde yaratıcı-

lığı artıracığını ifade etmiştir¹⁰⁶. Burke de yaratıcılığın kişilikle ilişkisini vurgulamıştır. Kişilik insanın davranışlarına yön veren önemli unsurlardan birisidir¹⁰⁷. Dolayısıyla bir insan yaratıcı kişilik özellikleri taşıyorsa, bu özelliklerin onun davranışlarına yansiyarak yaratıcılığının artması beklenir. Böyle bir sonuçtan yola çıkılarak, personel seçimi yapılırken, yaratıcı kişilik özellikleri ölçeceği adaylara uygulanarak yaratıcı kişilik özellikleri daha güçlü olan adayların seçilmesi yoluyla örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılarının artırılması sağlanabilir. Ancak personelin yaratıcı kişilik özellikler taşıması örgütlerde doğrudan yaratıcı çıktılara dönüşmez. Örgütün sahip olduğu nitelikler ve yönetim özellikleri personelin sahip olduğu yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayabileceği gibi engel de olabilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu personeli güçlendirme algılamasıyla örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkidir. Bu sonuç da literatürle uyumlu ve beklenen bir sonuçtur. Yapılan araştırmalar personelin işleri üzerindeki kontrol güçleri arttıkça yaratıcılığın da artacağını ortaya koymuştur¹⁰⁸. Bir örgütte her şey emir ve kurallara göre yapılıyorsa, yerleşik usul ve yöntemler kullanılıyorsa, personelin farklı şeyler düşünmeleri ve yeni yöntemler denemeleri mümkün olmaz. Dolayısıyla belki çok daha iyi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi engellenmiş olur. Personele karar verme ve uygulama hakkı verildiğinde ise rutinin dışına çıkılabilir ve böylece yaratıcılık artırılabilir. Personeli güçlendirmenin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktıları artırdığı bu araştırmada da doğrulanmıştır. Bu çerçevede, örgütlerinde yaratıcı çıktıların artmasını isteyen yöneticilerin yapmaları gereken diğer bir uygulamanın personeli güçlendirme olduğu görülmektedir.

Araştırmada ayrıca yaratıcı örgüt iklimi ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Bu sonuç da beklenen ve literatürle uyumlu bir sonuçtur. Yapılan araştırmalar örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunun göstermektedir¹⁰⁹. Bu durumda eğer örgütte yaratıcı çıktıların artması isteniyorsa yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturulması önemli yararlar sağlayacaktır.

Yaratıcı kişilik özellikleriyle personeli güçlendirme algılaması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre yaratıcı kişilik özelliği arttıkça, güçlendirmenin de daha yüksek düzeyde algılaması söz konusudur. Yaratıcı kişilik özelliklerinin bünyesinde özgüven ve pozitif yaklaşım bulunmaktadır. Bu kişilerin kendilerine daha çok güvenmeleri, olaylara daha pozitif bakmaları güçlendirme algılamalarının daha yüksek olmasını sağlamış olabilir.

Benzer şekilde yaratıcı kişilik özellikleriyle örgüt iklimi algılaması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre yaratıcı kişilik özelliği

¹⁰⁶ Jan Kratzer, s. 63.

¹⁰⁷ Maria Burke, s. 8.

¹⁰⁸ E.C. Martins, s. 72.

¹⁰⁹ Marcus Selart, s. 369.

güçlendikçe, örgütsel iklimin de daha yaratıcı olarak algılanması söz konusudur. Yaratıcı kişilik özellikleri güçlü olan personelin sahip olduğu yaratıcılık potansiyeli, kendine güven ve pozitif bakış açısı örgüt iklimini daha yaratıcı algılamasını sağlamış olabilir.

Korelasyon analizinde elde edilen diğer bir bulgu da güçlendirme algılaması ile örgüt iklimi algılaması arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkidir. Bu sonuca göre güçlendirme algılaması yüksek olanların aynı zamanda örgüt iklimini de daha yaratıcı algılamaları veya örgüt iklimini yaratıcı algılayanların aynı zamanda güçlendirme algılamalarının yüksek olması söz konusudur. Personelin bir kısmı örgütlerine pozitif yaklaşma eğiliminde olabilir. Bu durumda örgüt ile ilgili tüm özelliklerin pozitif görülmesi eğilimi böyle bir sonucun ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Aracı regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar bu araştırmanın en önemli sonuçlarıdır. Literatürde yaratıcılık konusunda böyle bir aracılık analizine rastlanmamıştır. Yapılan aracı regresyon analizlerine göre, algılanan yaratıcı iklimin anlamlı bir aracılık rolü görülürken, personeli güçlendirmenin anlamlı bir aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu analizlerin sonucunda, personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin zayıf olması durumunda bunun güçlendirme ile telafi edilemeyeceği, ancak yaratıcı örgüt iklimi ile telafi edilebileceği belirlenmiştir. Bu durumda yaratıcı örgüt ikliminin yaratıcılığın artırılmasında çok büyük öneminin olduğu görülmektedir. Yaratıcı örgüt iklimi, yaratıcı çıktıların artmasına doğrudan katkı sağladığı gibi, aracılık rolüyle dolaylı olarak da katkı sağlamaktadır. Özellikle personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin zayıf olduğu durumlarda yaratıcı örgüt ikliminin katkılarıyla bu durumun telafi edilebilmesi önemli bir avantaj sağlayacaktır. Yaratıcılığı artırmaya çalışan yöneticilerin bu durumu dikkate alarak, gerek yeni işe alınacak personelin, gerekse mevcut personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin değerlendirilmesini sağlamaları gerekir. Ayrıca örgütte geçerli olan yaratıcı örgüt iklimi algılaması ve personeli güçlendirme algılamasının da belirlenmesi yarar sağlayacaktır.

Literatürde yer alan araştırmalarda yaratıcılık konusunda bir aracılık analize rastlanmadığı için, ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Zaman içerisinde benzer analizlerin yapıldığı araştırmalar çoğalırsa bu tür karşılaştırmaların yapılması mümkün olabileceği için ortaya çıkan sonuçların genelleştirilmesi de sağlanabilir.

Bu çalışmanın uygulaması geniş kapsamlı olmadığı için genelleştirilmesi konusunda iddialı olunmamalıdır. Ancak örgütsel düzeyde yaratıcı çıktıların artırılması gibi önemli bir konuda elde edilen bulgular yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Örgütsel düzeyde yaratıcı çıktıların artırılması konusuna ilgi duyan araştırmacıların öneri sistemlerinin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar üzerindeki etkilerini araştırmaları anlamlı sonuçlar verebilir.

KAYNAKÇA

- Alder, Harry. The Technology of Creativity, *Management Decision*, Vol. 32, No. 4, 1994, pp. 23-29.
- Andriopoulos, Constantine. Enhancing Organizational Creativity: The Process of Perpetual Challenging, *Management Decision*, Vol. 38, No. 10, 2000, pp. 734-742.
- Andriopoulos, Constantine. Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review, *Management Decision*, Vol. 39, No. 10, 2001, pp. 834-840.
- Bryman, Alan. Employee Perceptions of Empowerment, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 4, 2005, pp. 354-368.
- Burke, Maria. Creativity Circles in Information Management, *Librarian Career Development*, Vol. 2, No. 2, 1994, pp. 8-12.
- Buzan, Tony. & Keene, Raymond. *Dehanın El Kitabı*. İngilizceden Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları. 1996.
- Claydon, Tim. Trusting Me, Trusting You? The Ethics of Employee Empowerment, *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, 1996, pp. 13-25.
- Cook, Peter. The Creativity Advantage - Is Your Organization The Leader of the Pack?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, No. 5, 1998, pp. 179-184.
- Coleman Henry. Why Employee Empowerment is not Just a Fad, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, 1996, pp. 29-36.
- Çuhadar, M. Turan. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 25, No. 2, 2005, pp. 1-24.
- Çavuş, Mustafa. Fedai. Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, http://Joy.Yasar.Edu.Tr/Makale/10.Sayı/Personel_Guclendirme_10v3.Pdf, 2006, pp. 1-13.
- Ergin, Ömer. Bilimsel Süreç Becerileri İle Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 33, 2007, pp. 11-23.
- Erdoğan, Yüksel. Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Vol. 5, No. 17, 2006, pp. 95-106.
- Greasley, Kay. Understanding Empowerment From an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It?, *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 1/2, 2008, pp. 39-55.

- Gurteen, David. Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, 1998, pp. 5-13.
- Gümüştekin, Gülten Eren & Emet, Canan. Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, <http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/17/90-116.Pdf>, 2003, pp. 1-26.
- Herselman, Stephne. Qualified to Work: Anthropological Insights Into Employee Empowerment, *Anthropology Southern Africa*, Vol. 29, No. 3, 2006, pp. 132-142.
- Honold Linda. A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, 1997, pp. 202-212.
- Jackson, Linda. The Impact of Executive Team Excellence and the Work Environment on Organizational Creativity, Doctorate thesis, University of Maryland, Baltimore. 1997.
- Janssen, Onne. The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work & Stress*, Vol. 18, No. 1, 2004. pp. 56-65.
- Juniper, Dean. Human Resource and Creativity, *Work Study*, Vol. 45, No. 7, 1996, pp. 15-22.
- Kao, John. The Science of Creativity, *Management Development Review*, Vol. 10, No. 6, 1997, pp. 203-204.
- King, Stephen, Managing Creativity and Learning, *Management Development Review*, Vol. 8 No. 5, 1995, pp. 32-34.
- Kratzer, Jan. Stimulating The Potential: Creative Performance and Communication In Innovation Teams , *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 1, 2004, pp. 63-70.
- Lashey, Conrad. Employee Empowerment In Services: A Framework For Analysis, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, 1999, pp. 169-191.
- Lashley, Conrad. Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Services, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 1, 1995, pp. 169-192.
- Lacerda, E. Employee Empowerment: Solution to a Burgeoning Crisis?, *Challenge*, Vol. 38, No. 5, 1995, pp. 25-31.
- Luthans, Kyle. W. Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 2, 2008, pp. 110-126.
- Marshall, Robert. Employee Empowerment Works at Small Companies, *Strategic Finance*, Vol. 88, No. 3, 2006, pp. 34-39.

- Martins, E.C. Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, 2003, pp. 64-74.
- Menon Sanjay, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50 No. 1, 2001, pp.154-181.
- Mikdashi, Tarik. Constitutive Meaning and Aspects of Work Environment Affecting Creativity in Lebanon Participation and Empowerment, *An International Journal*, Vol. 7, No. 3, 1999, pp. 47-55.
- Miller, Randy. Dimensions and Patterns In Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 12, No. 3, 2002, pp. 377-400.
- Moger, Susan. Creative Leaders: A Decade of Contributions From Creativity and Innovation Management Journal, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 1, 2006, pp. 4-18.
- Mostafa, Mohamed. M. Perceived Barriers to Organizational creativity: A Cross-Cultural Study of British and Egyptian Future Marketing Managers, *Cross Cultural Management, An International Journal*, Vol. 15, No. 1, 2008, pp. 81-93.
- Ollikainen, M. Employee Empowerment in Reducing Production Error Amount in Sheet Metal Fabricating Industry, *Mechanika*, Vol. 62, No. 6, 2006, pp. 39-45.
- Petrowski, Mary. Jane. Creativity Research: Implications for Teaching, *Learning and Thinking Reference Services Review*, Vol. 28, No. 4, 2000, pp. 304-312.
- Powell Loraine. Shedding A Tier: Flattening Organizational Structures and Employee Empowerment, *International Journal of Educational Management*, Vol. 16, No. 1, 2002, pp. 54-59.
- Riley, Derek. Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment, The University of Waikato, Master of Applied Psychology. 2006.
- Robinson, Alan. G. Innovate or Die: Is That a Fact?, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, 2003, pp. 130-136.
- Salcedo, Jesus. Using Implicit and Explicit Theories of Creativity to Develop a Personality Measure for Assessing Creativity, Doctorate Thesis, Fordham University, New York. 2006.
- Sarıaltın, Hatice. & Yılmaz, Aydın. Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı

- ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 18, 2007, pp. 1-22.
- Sharman, Dave. Innovation in All Things! Developing Creativity in the Workplace, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 3, 1997, pp. 85-87.
- Selart, Marcus. Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D, *R&D Management*, Vol. 35, No. 4, 2005, pp. 359-374.
- Smithson, Steve. Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organizations in The UK., *Work & Employment*, Vol. 17, No. 2, 2002, pp. 132-148.
- Sternberg, James. A Propulsion Model of Creative Leadership, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, 2004, pp. 145-153.
- Thacker, Rebecca. Team Leader Style: Enhancing The Creativity of Employees in Teams, *Training for Quality*, Vol. 5, No. 4, 1997, pp. 146-149.
- Ugboro, Isaiah. Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol. 7, No. 3, 2006, pp. 232-257.
- Valadares, Kevin. The Practicality of Employee Empowerment: Supporting a Psychologically Safe Culture, *Health Care Manager*, Vol. 23, No. 3, 2004, pp. 220-224.
- Williams, Scott. Increasing Employees' Creativity By Training Their Managers, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 2, 2001, pp. 63-68.
- Zairi, Mohamed. Employee Empowerment: A UK Survey of Trends and Best Practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, 2002, pp. 266-271.