

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE
İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Muhammet Recep BOLAT
2100007772

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

HAZİRAN 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE
İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammet Recep BOLAT

2100007772

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Ayhan Erbay

Doç. Dr. Dilek Işılçay Üçok

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Çam Kahraman

HAZİRAN 2024

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimin başında değerli bilgi, birikim ve tecrübeleriyle bana yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY'a ve yine sonraki süreçte tez danışmanlığımı üstlenerek beni motive edip tümüyle destekleyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Ayhan ERBAY'a sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans sürecimde de yanımda olan ve desteğini esirgemeyen babam Talip BOLAT, annem Efrumiye BOLAT'a ve artık ailem haline gelen kıymetli arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Haziran 2024

Muhammet Recep BOLAT

İÇİNDEKİLER TABLOSU

KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
EKLER LİSTESİ	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	4
1.2. Araştırmanın Varsayımları	5
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME	6
2.1.1. Güçlendirme Kavramı	6
2.1.2. Çalışan Güçlendirme Kavramı	7
2.1.2.1. Çalışan Güçlendirme Tanımları	8
2.1.2.2. Çalışan Güçlendirme Kapsamı	9
2.1.2.3. Çalışan Güçlendirme Önemi	10
2.1.2.4. Çalışan Güçlendirme Uygulama Nedenleri	10
2.1.3. Çalışan Güçlendirmeyle İlgili Kavramlar	11
2.1.3.3. Yetki Devri	11
2.1.3.4. Yönetime Katılma	12
2.1.3.3. Motivasyon.....	13
2.1.3.4. İş Zenginleştirme.....	14
2.1.4. Çalışan Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	15
2.1.4.3. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	15
2.1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı	15
2.1.4.3. Sorumluluk	16
2.1.4.4. Yenilik	17
2.1.4.5. Çalışma Ortamında Esneklik.....	17

2.1.4.6. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme	18
2.1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı	18
2.1.4.8. Takım Çalışması.....	19
2.1.4.9. Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	19
2.1.4.10. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama.....	20
2.1.4.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Verme.....	20
2.1.5. Çalışan Güçlendirme Çeşitleri	20
2.1.5.2. Yapısal Güçlendirme	21
2.1.5.3. Psikolojik Güçlendirme.....	24
2.1.6. Çalışan Güçlendirme Süreci.....	26
2.1.7. Çalışan Güçlendirmenin Uygulanmasını Engelleyen Durumlar.....	29
2.1.8. Çalışan Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Görünen Yanları.....	32
2.2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK.....	36
2.2.1. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları.....	36
2.2.2. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı	37
2.2.3. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları	39
2.2.4. Örgütsel Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler	44
2.2.5. Yenilikçilik Süreci.....	47
2.2.6. Çalışan Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi.....	48
2.3. MOTİVASYON KAVRAMI.....	52
2.3.1. Motivasyon Süreci ve Oluşumu.....	53
2.3.2. Motivasyon Teorileri	54
2.3.3. Çalışan Motivasyonu / İş Motivasyonu.....	63
2.3.4. Motivasyon Kaynakları.....	64
2.3.5. Çalışan Motivasyon Araçları.....	67
2.3.6. İçsel Motivasyon ve Çalışan Güçlendirme Arasındaki İlişki.....	71
2.3.7. İçsel Motivasyon ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki	73
3. YÖNTEM	75
3.1. Araştırma Modeli.....	75
3.2. Evren ve Örneklem	75
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	75
3.3.1. Demografik Bilgi Formu.....	76
3.3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği	76

3.3.3.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	77
3.3.4.	Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği	77
3.3.5.	İçsel Motivasyon Ölçeği	77
3.4.	<i>Verilerin Analizi</i>	78
4.	BULGULAR	79
4.1.	<i>Normallik Dağılımı</i>	80
4.2.	<i>Güvenilirlik Analizi</i>	82
4.3.	<i>Korelasyon ve Regresyon Analizleri</i>	84
4.4.	<i>Düzenleyici Değişken Analizi</i>	89
5.	SONUÇ ve TARTIŞMA	91
6.	SINIRLILIKLAR	96
7.	ÖNERİLER	96
7.1.	<i>Uygulayıcılar İçin Öneriler</i>	96
7.2.	<i>Araştırmacılar İçin Öneriler</i>	96
	KAYNAKÇA	98
	EKLER	123

KISALTMALAR

Akt: Aktaran

Ark: Arkadaşları

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

Vd: Ve diğlerleri

Ss: Standart sapma

p: Anlamlılık değeri

F: Anova değeri

$\bar{x}$: Ortalama



TABLO LİSTESİ

<i>Tablo 1: Yenilikçiliğin Çalışmacılara Göre Sınıflandırılması.....</i>	<i>40</i>
<i>Tablo 2: Herzberg'in, Araştırması Sonucunda Elde Ettiği Faktörlerin Kişiyi Güdüleme Derecelerine Göre Sıralanması.....</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 3: Demografik Bilgiler Tablosu.....</i>	<i>79</i>
<i>Tablo 4: Normallik Dağılımı Tablosu.....</i>	<i>80</i>
<i>Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Tablosu.....</i>	<i>83</i>
<i>Tablo 6: Korelasyon Analizi Tablosu</i>	<i>85</i>
<i>Tablo 7: Yapısal Güçlendirmenin Altı Alt Boyutunun Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi</i>	<i>87</i>
<i>Tablo 8: Psikolojik Güçlendirmenin Dört Alt Boyutunun Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi</i>	<i>88</i>
<i>Tablo 9: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi</i>	<i>89</i>
<i>Tablo 10: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi</i>	<i>89</i>

ŞEKİL LİSTESİ

<i>Şekil 1. Çalışan güçlendirme sürecinin aşamaları (Conger & Kanungo, 1988).</i>	27
<i>Şekil 2. Motivasyon süreci (Dizdar, 2009).</i>	53
<i>Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Yapar, 2005).</i>	56
<i>Şekil 4. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Newstrom, 1997; Çiçek, 2005).</i>	62
<i>Şekil 5. Araştırmanın modeli.</i>	75



EKLER LİSTESİ

<i>Ek A: Demografik Bilgi Formu</i>	123
<i>Ek B: Yapısal Güçlendirme Ölçeği</i>	124
<i>Ek C: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği</i>	126
<i>Ek D: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği</i>	127
<i>Ek E: İçsel Motivasyon Ölçeği</i>	129



Üniversite	: İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitü	: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Psikoloji
Programı	: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ayhan ERBAY
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Haziran 2024

ÖZET

Bu çalışmada çalışan güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve içsel motivasyon kavramları sırasıyla incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış olup, ilgili anket "Google Formlar" aracılığıyla oluşturulmuştur. Araştırma linki katılımcılara çeşitli platformlar aracılığıyla gönderilmiştir. Gelen yanıtlar sonucunda 378 çalışanın verileri analize uygun bulunmuştur. Elde edilen veriler, SPSS 27 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yapısal ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların yapısal ve psikolojik olarak güçlendirme düzeyleri örgütsel yenilikçilik düzeylerini yordamaktadır. Aynı zamanda, Process Makro üzerinden bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılan analiz sonuçlarına göre, yapısal güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Yine aynı şekilde, psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Çalışmanın bulguları, yapısal ve psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların örgütsel yenilikçilik davranışlarının artabileceğine dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel yenilikçilik, içsel motivasyon, inovasyon, çalışan güçlendirme

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Psychology
Programme : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Associate Prof. Ayhan ERBAY
Degree Awarded and Date : MA - July 2024

ABSTRACT

This study aims to examine the moderating effect of intrinsic motivation on the relationship between employee empowerment and organizational innovativeness. For this reason; the concepts of structural empowerment, psychological empowerment, organizational innovativeness and intrinsic motivation were examined respectively.

In the research, the survey technique was used as a data collection method and the relevant questionnaire was created through "Google Forms". The research link was sent to the participants through various platforms. As a result of the responses, the data of 378 employees were found suitable for analysis. The data obtained were analyzed using SPSS 27 package programs.

Pearson correlation analysis and regression analysis were used to test the research hypotheses. According to the results of the study; positive and significant relationships were obtained between structural and psychological empowerment and organizational innovativeness. According to the results of regression analysis, employees' structural and psychological empowerment levels predict their organizational innovativeness levels. At the same time, according to the results of the analysis made by choosing the 5000 resampling option with the bootstrap technique through Process Macro; the moderating effect of intrinsic motivation in the relationship between structural empowerment and organizational innovativeness was not found significant. Likewise, the moderating effect of intrinsic motivation on the relationship between psychological empowerment and organizational innovativeness was not significant. The findings of the study draw attention to the fact that organizational innovativeness behaviors of structurally and psychologically empowered employees may increase.

Keywords: Structural empowerment, psychological empowerment, organizational innovativeness, intrinsic motivation, innovation, employee empowerment

1. GİRİŞ

Geleneksel kontrol yöntemlerinden uzaklaşma, müşteri taleplerinin artması ve teknolojiye hızlı ilerlemeler gibi faktörler, iş dünyasında sürekli değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişim, verilerin hızlıca analiz edilip yanıt verilmesini gerektirir; bu da çalışanların gerçek zamanlı karar alma ve eyleme geçme yeteneklerini güçlendirme ihtiyacını ortaya koyar. Bu noktada, çalışanların güçlendirilmesi uygulamaları büyük önem taşır (Coleman, 1996). Birçok organizasyon üzerine yapılan araştırmalar, kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların iş yerlerinde daha etkin bir şekilde davrandıklarını, bilgi birikimlerine daha çok güvendiklerini ve karar alma konusunda daha bağımsız hissettiklerini göstermiştir. Bu nedenle, güçlendirilmiş çalışanların işletme verimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztuna, 2010). Güçlendirilmiş bir çalışan kendi işini yöneten biri gibi davranır ve hem iş sonuçlarından hem de kariyerinden kendisi sorumludur. Güçlendirme sayesinde, çalışanlar işin sahibi olma konusunda teşvik edilir ve esnek bir ortam sağlanarak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatif kullanmalarına olanak tanınır. Bu bağlamda, güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Coleman, 1996; Harvey ve Bowin, 1996):

1. Örgütlerin yüksek performans ve verimlilik sağlamak için örgütsel kültürünü yeniden şekillendirme ihtiyacı.
2. Örgütlerin hızlı ve esnek olma gerekliliği, değişen koşullara uyum sağlama ihtiyacı.
3. Karmaşıklaşan rekabet ortamında yenilikçi davranışların artan bir öneme sahip olması ve bu yenilikçilik kültürünü benimseyen çalışanların daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duymaları.
4. Yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri.

Çalışan güçlendirmesi, örgüt çalışanlarının kararlara katılma fırsatı vererek ve örgütün faaliyetlerine doğrudan katılmalarını teşvik ederek, daha fazla sorumluluk yükleyen bir yaklaşımı ifade eder (Sallee ve Flaherty, 2003). Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, daha hızlı, farklı ve yenilikçi ürünler ve hizmetler sunarak rekabet avantajı elde edebilirler. İşletme yöneticileri, çalışan güçlendirme uygulamalarını hayata geçirerek, işgörenlerin yaratıcı potansiyellerini artırmayı ve daha yenilikçi bir organizasyon kültürü oluşturmayı hedeflemektedirler. Bu sayede, kaynak kıtlığı,

teknolojik değişimler ve yoğun rekabet dinamikleri tarafından şekillendirilen çok değişkenli ve dalgalı sosyo-ekonomik sistemde geleceği yakalama şansları artacaktır (Sada, 2003). Ancak, çalışan güçlendirme uygulamaları sadece çalışanlara yenilikçi davranma konusunda teşvik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onlara bu konuda cesaret verir. Bu uygulamalar, çalışanların karar verme yeteneklerini artırarak yönetim süreçlerine katılmalarını, yeni fikirler üretmelerini ve yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunmalarını destekler (Köksal, 2011). Bu noktayı destekleyen bir perspektife göre, Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin önemli bir çıktısının yenilik olduğunu belirtmiştir. Spreitzer'in modelinde, kontrol odaklanması, öz saygı, bilgi paylaşımı ve ödüllendirme gibi kişisel değişkenlerin, psikolojik güçlendirmenin temel çıktısı olan yeniliği desteklediğini ifade etmiştir. Çalışanlar, etki, yetkinlik, anlam ve seçim duygularına sahip olduklarında, kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Bu, işle ilgili çabaları ve sonuçları kişisel olarak üstlenme arzusu olarak içselleştirilen bir bağlılıkla ilişkilendirilen içsel motivasyonun gücünü ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990). Gerçekte, motivasyon içsel bir kaynaktan gelir ve öz yeterlilik ihtiyacına dayanır (Conger ve Kanungo, 1988).

Bugünün organizasyonlarının, sundukları ürünlerde, hizmetlerde veya bu süreçlerin hazırlanmasında sürekli olarak yenilik yapma yeteneği son derece kritiktir. Buna göre, örgüt çalışanlarının yeni ve faydalı fikirler üretmeye odaklandıkları yenilikçi iş davranışı, bireylerin mevcut görevlerinde hem kendilerini hem de işlerini daha yükseğe taşımalarına imkân sağlayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Scott ve Bruce, 1998). Organizasyonlar, yapılarını güncelleyerek ve yeni ürün/hizmet modelleri geliştirerek çevresel değişimlere uyum sağlar hale gelebilirler. Ayrıca, müşteri taleplerini karşılamak için çevresel özellikleri ile kendi yönetsel ve örgütsel şartları göz önünde bulundurarak yenilikçi yöntemler benimsemelidirler. Bu yaklaşım, çalışanların yaratıcılığını geliştiren bir yenilik kültürünün temellerini oluşturacaktır (Öğüt vd., 2007). Yenilikçilik içeren tutum ve eylemlerin benimsenip yaygınlaştırılmasında yönetimin kritik bir rolü vardır. Bireysel emeğin bir sonucu olarak kabul gören yenilikçiliğin organizasyonlar tarafından teşvik edilmesi ve işgörelere bu amaçta cesaret kazandırılması gereklidir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen ve bu olguyu fark eden organizasyonlar, çalışanlarına bu becerileri sergilemeleri ve bu becerilerini geliştirmek için psikolojik destek sunma eğilimindedir (Spreitzer, 1995). İnovasyonlar, kuruluşların uzun vadede hayatta kalması ve büyümesi için her zaman gerekli olmuştur ve şu anda piyasaların hızlı evrimini takip

etmek için şirketin geleceğinde daha da önemli bir rol oynamaktadır (Şkerlavaj vd., 2010).

Örgütler için rekabet avantajı elde etmenin anahtarı yenilikçilik ve çalışan motivasyonudur. Bu unsurları başarıyla birleştiren örgütler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilir ve rekabet ortamında öne çıkabilirler. Ayrıca, yenilikçiliği teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların içsel motivasyonunu artırarak yenilik sürecine katkı sağlar. Dolayısıyla, yenilikçilik ve içsel motivasyon arasında sıkı bir etkileşim vardır (Erdoğan, 2011).

Motivasyon, bireylerin kendi istekleri, arzuları ve gereksinimleri doğrultusunda belirledikleri hedefe ulaşma sürecini ifade eder (Ünsar vd., 2010). Çalışandan beklenen performansı sergilemesi, yalnızca gereken fiziksel koşulların karşılanmasından daha komplike bir süreç olarak kabul edilir. Bu süreç, duygusal ve bilişsel faktörlerin önemli bir rol oynadığı motivasyonel bir süreci içermektedir (Deci ve Ryan, 2000). Çalışanın belirlediği bir hedefe ulaşma motivasyonunun oluşması ve sürekliliğinin sağlanması, motivasyonu etkileyen dışsal ve içsel faktörlerin türüne göre farklılık gösterebilir. Çalışanın motive bir şekilde çalışmasını sağlayan ödüller ve pekiştireçlerin etkisi kaybolduğunda veya bu ödüller ortadan kaldırıldığında dışsal motivasyonun azalma eğiliminde olduğu görülürken; çalışanın içsel motivasyonu, kendi amaçlarına ulaşma konusunda daha etkili olabilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020). İçsel motivasyon, çalışma ortamında performans ve iş tatmini gibi aranan sonuçlarla yakından bağlantılı olan çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin, dış teşviklerden veya baskılardan bağımsız olarak, doğaları gereği ilginç ve eğlenceli buldukları için görevlere katıldıklarını ifade eder (Deci ve Ryan, 2000). Literatüre göre, yüksek içsel motivasyon, artan verimlilik ve yaratıcı çıktıların üretilmesiyle ilişkilidir (Cerasoli, Nicklin ve Ford, 2014). Bu nedenle, kuruluşlardaki bireylerin içsel motivasyonlarının yüksek olması hem çalışanlar hem de kuruluşun kendisi için büyük önem taşımaktadır.

Önceki araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin çalışanlar arasında gelişmiş yaratıcı davranışlarla ilişkili olduğunu ve daha yüksek iş tatmini seviyelerine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Aydoğmuş vd., 2015). Ayrıca, çalışmalar içsel motivasyon ile güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Zhang ve Bartol, 2010). Literatüre bakıldığında ise kişinin içsel motivasyon düzeyi yüksek olduğunda daha üretken ve yaratıcı olabilecekleri bulunmuştur (Cerasoli vd., 2014). Dörnyei ile Ushioda (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, içsel motivasyon

seviyesi yüksek olan kişilerin hedeflerine daha kolay ulaşma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Reklamcılık ve pazarlama sektöründe çalışan bireylerin inovasyon becerisi üzerinde hangi motivasyon türünün daha etkili olduğunu araştıran bir çalışmada (Arslan, 2023), içsel motivasyonun inovasyon becerisi üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, başarıya ulaşmayı hedefleyen yöneticiler, çalışanların içsel motivasyonlarını teşvik etmek ve desteklemek için önemli bir rol oynarlar. Çalışanlar içsel olarak motive olduklarında, görevlerini özenle ve istekle yerine getirme eğilimindedirler (Çoban, 2019). Bu perspektifle, örgütlerde çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olması hem çalışanlar hem de örgüt için son derece önemlidir (Özcan, 2021).

Bu tez çalışmasında da motivasyon çeşitlerinden içsel motivasyon ele alınmaktadır. Literatüre bakılarak örgütleri tarafından güçlendirilen çalışanların örgütsel yenilikçilik düzeylerini etkileyeceğini ve bu iki kavram arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın araştırma soruları şu şekildedir:

- Çalışan güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışan güçlendirme örgütsel yenilikçilik üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip midir?
- Çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici bir etkisi var mıdır?

1.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yenilikçilik hem çağın talep ettiği değişimi hem de başarılı bir gelişimi destekleyen güçlü bir faktördür. Dinamik çevresel faktörlere uyum sağlama ve rakabet etme yeteneği, çalışanların yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına bağlı olduğu için organizasyonların yenilikçiliği başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinin anahtarı, çalışanların yenilikçi düşünme becerileri kazanıp eyleme dökmesine dayanmaktadır. (Akkoç, 2012). Örgütsel yenilikçilik kavramı son yıllarda gelişme gösterse de bu alanda Türkiye literatüründe eksiklik olduğu ve henüz yeterli seviyede ilgi gösterilmediği, konuyla ilgili farkındalığın gelişmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Bu amaçla örgütsel yenilikçilik kavramının organizasyonlar üzerindeki yarattığı etkinin

araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Oluşturulan araştırma soruları kapsamında bu çalışmanın amacı, çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenerek, çalışan güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliği etkileyip etkilemediği ve bu ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığının belirlenmesidir.

1.2.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan her katılımcının anket sorularını, herhangi bir dış etkiden bağımsız olarak samimi ve doğru bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır. Örneklem, evrenin temsil edildiği kabul edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak sadece İstanbul ilindeki kamu çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırma evreni, sadece hizmet sektöründe çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Araştırma bulguları, sadece katılımcıların verdiği cevaplardan oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME

Bu bölümde güç ve güçlendirme kavramları üzerinde durulacak, çalışan güçlendirme kavramının tanımlamaları açıklanarak, kapsamı, önemi ve uygulama nedenlerinden bahsedilecektir. Çalışan güçlendirmeye ilgili diğer kavramlar olan yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme tanımlarını da açıklık getirilerek çalışan güçlendirmenin temel unsurlarına değinilecek sonrasında çalışan güçlendirmenin boyutları olan yapısal ve psikolojik güçlendirme açıklanacaktır. Devamında çalışan güçlendirme yaklaşımları, çalışan güçlendirme süreci, çalışan güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştıran ve engelleyen etmenler belirlenerek, olumlu ve olumsuz yönleri açıklanacaktır. Son olarak güçlendirilmiş çalışan özellikleri özetlenerek bölüm bitirilecektir.

2.1.1. Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme sözcüğü kişilere güç vermeyi ifade ettiği için burada öncelikli olarak sözcüğün öbeği olan “güç” kavramı hakkında bilgi verilecektir. Kanter’e göre (1979, aktaran Ünal, 2020) güç, bireyin hedefleri doğrultusunda aksiyon alması, gereksinimi olanları elde etmesi, kaynakları kullanma ve o hedefe ulaşma kabiliyetidir.

Daha güncel olarak ise Koçel (2010) gücü dört faktörde açıklar. Bu faktörler, kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür. Kişiler bu faktörler ile güçlendirildiğinde hitap ettikleri kesimleri çok daha kolay etkileyebileceklerdir. İşletme içerisindeki eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışanların alanlarındaki uzmanlıkların arttırılması, pozisyonlar, bilgi paylaşımı ve erişimi, diğer kaynakları kullanma ve ulaşma konusunda kolaylık sağlanması kişinin özsaygısını arttırarak güce sahip olmalarına imkân verir.

Globalleşen iş dünyası, bilgi ve teknolojiye değişimler, artan rekabet ortamı ve bununla birlikte hiyerarşik düzene tabii olan emir-komuta zincirinin değişen iş dünyasında yetersiz hale gelmesinden dolayı güçlendirme kavramının ayrı bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkması zorunlu olmuştur (Hemedoğlu ve ark., 2012).

Çalışan güçlendirme kavramını ortaya çıkışı 1970-1980 tarihleri arasında olmuş, kalite çemberleri, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve toplam kalite yönetimi

(TKY) yöntemlerinin uygulamaya konmasıyla önemli hale gelmeye başlamıştır (Doğan, 2006).

Literatüre göre güçlendirme kavramının birçok tanımı vardır. Bu tanımlamaların bazıları şu şekildedir:

Bandura (1986) güçlendirmeyi, işgörenlerin görevlerini yapma konusunda kendilerini yeterli hissetmeleri olarak tanımlamıştır. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyonel bir süreç olarak ele almış ve işgörenin performansındaki artış miktarı olarak tanımlamıştır. Yine benzer olarak Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, işgörenin işe olan motivasyon düzeyindeki değişimler şeklinde tanımlamışlardır (Akt., Duman, 2018).

Güçlendirmeye yönelik başka bir tanım ise çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşması için var olan imkanlardan faydalanma ve özerk bir biçimde karar alabilme yetisine sahip olabilmesidir (Akt., Duman, 2018).

Aynı zamanda, güçlendirme kavramı durağan değil, dinamik ve sürekli dir. İşgörenleri “güçlendirilmiştir” veya “güçlendirilmemiştir” şeklinde değerlendirmenin aksine “düşük veya yüksek oranda güçlendirilmiştir” şeklindeki bir değerlendirme daha doğru olacaktır. Bu şekilde bir değerlendirme yapıldığında güçlendirme çalışmalarını sonlanan bir süreç değil de dinamik ve sonu olmayan bir süreç olduğunun kavranılması sağlanabilecektir (Bolat, 2003).

2.1.2. Çalışan Güçlendirme Kavramı

Taylor tarafından 1920’li senelerde ortaya konan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı için fiziksel ve psikolojik görevlerin ayrı ayrı ele alınması gerekiyordu. Bu politikanın uygulandığı örgütlerde çalışanlar kendi görevleri dışında başka bir görev almıyor, görevin düşünsel kısımları ise yönetim tarafından organize ediliyordu (Seçkin, 2007).

1927-1932 seneleri arasında Hawthorne deneylerini gerçekleştiren Elton Mayo, işgörenleri güdüleyen ekonomik etmenlerin yanı sıra sosyal etmenlerin olduğunu dolayısıyla da işgörenlerin sosyal varlıklar olduğunu ortaya çıkartmıştır (Bedük ve Tambay, 2014). Çalışanların yönetime katılmasının maddi ve manevi yararlar getireceği öne sürülmüştür. Bu çalışmaların açığa çıkarttığı en önemli nokta, yakın kontrol merkezi olmadan da işgörenlerin kendi kendilerini güdüleyerek daha verimli bir şekilde çalışmalarının mümkün olmasıdır (Yıldırım, 2004).

1970'lere gelindiğinde Batı Avrupa'da "Endüstriyel Demokrasi" yaklaşımının ün kazanmasıyla, işgörenlerin katılım hakları ve gereksinimleri önemli hale gelmiştir (Seçgin, 2007).

1980'li senelerde popüler hale gelen "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımıyla birlikte gelen iyileştirmenin sürekli olması düşüncesi, iyileştirme sürecine çalışanların da dahil edilmesi ve aşağıdan yukarı problem tespiti ve çözüm stratejilerinin önem kazanmasıyla çalışan güçlendirme kavramı oluşmaya başlamıştır (Bedük ve Tambay, 2014).

1980'lerin sonlarına doğru çalışan güçlendirme adına, Peters ve Schonberger'in öncülük etmesiyle birlikte birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu kavramı ilk kullananlar içerisinde 1983 senesinde Kanter ve Harrison, 1985 senesinde Bennis ve Naus, 1986 senesinde ise Burke ve Neilsen bulunur. Çalışan güçlendirme kavramı bir terim olarak Kanter tarafından 1997 senesinde ilgili literatüre geçmiştir. Block'un çalışmaları ile asıl ününü kazanan çalışan güçlendirme yeni bir yönetim tarzı uygulaması olarak kabul görmüştür (Karaca, 2018 ve Odabaş, 2014).

Gün geçtikçe küreselleşen, artan rekabet, tüketici bilinci ve beklentilerinin değişmesi gibi birçok etmen, işletmelerdeki insan kaynakları departmanının önemini de arttırmıştır. Örgütler, çalışanları sürekli gelişen ve değişen bu koşullara adapte edebilmek için çalışanları güçlendirmenin yöntemlerini arayarak, onları güçlü kılmayı ilke edinmişlerdir. Bu da çağdaş yönetim ve uygulamalarından biri olan çalışan güçlendirme kavramını öne çıkartmaktadır (Çöl, 2008). Doğan ve Kılıç'ın (2007) da dediği gibi modern örgütlerin çalışmalarını daha etkili bir şekilde devam ettirebilmesi çalışanların güçlendirilmesi ile mümkün hale gelecektir.

2.1.2.1.Çalışan Güçlendirme Tanımları

"Enpovernment" kelimesi Türkçe'ye "Çalışan Güçlendirme" veya "Yetkilendirme" olarak uyarlanmıştır. Çalışan güçlendirme, en basit tabirle emir komuta zinciri tarzından ve çağdışı kalan yönetim uygulamalarından vazgeçilerek, çalışanların girişimcilik, motivasyon ve yaratıcılık güçlerini öne çıkararak yönetim problemlerini çözmek anlamına gelmektedir (Doğan, 2003b).

Günümüz anlamıyla çalışan güçlendirme kavramı, 1980'lerde Block'un yaptığı çalışmalar ile popüler hale gelmiştir. Güçlendirme, Block'a göre; politika,

durum, koşullar ve uygulamaların yanı sıra işgörenlerin psikolojik durumlarıdır (Doğan, 2006).

Spreitzer (1995)'a göre ise çalışan güçlendirme bir ilişkiler ağıdır ve güdüsel bir perspektifle değerlendirilmemelidir. Çalışan güçlendirme ilişkiler bağlamında değerlendirildiğinde, işgörenlerin kendilerine nazaran daha az güce ve kontrole sahip olan diğer çalışanları yetkilendirmesi demektir. Güdüsel perspektifle bakıldığında ise çalışanların yaptıkları işe ve üyesi oldukları organizasyona bağlılıklarını arttırmaya yönelik yapılan psikolojik yatırımlardır (akt. Özcan, 2020)

Çalışan güçlendirme, işgörelere kendi alanlarında kararlar alırken esneklik sağlama odaklıdır. İşgörenin kendi gereksinimleri doğrultusunda kararlar alabilmesini sağlayarak bürokratik havanın kırılmasını ve karar alma sürecinin hızlandırılmasını sağlamasını ifade eder (Akdemir, 1996).

Bir yönetim kavramı olarak çalışan güçlendirme, otonomi ve karar verme sorumluluğu alarak işe başlama konusunda motive olma, uzmanlık alanlarındaki bilgi ve yeteneklerine güvenlerinin artması ve organizasyonun amaçları doğrultusunda kendilerine anlamlı ve uygun görevleri üstlenerek tamamlamayı sağlayan koşullar ve uygulamalardır (Çuhadar, 2005).

Çalışan güçlendirme, yönetimin sağladığı eğitimler ve uygulamalarla işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerini geliştirmek, etkili bir iletişim ağı kurabilmek ve çalışanların örgütün amaçlarına ulaşma konusunda özerklik ve sorumluluk alabilmelerini sağlamaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

Çalışan güçlendirme, işgörenlerin bilgi ve uzmanlık alanlarına olan güvenlerinin artması, işleri için motive olduklarını hissetmeleri, sorumluluk alarak aksiyona geçmek istemeleri ve olaylar üzerinde kontrol sahibi hissetmelerini sağlayan, örgütün hedefleri yönündeki uygulamalardır (Koçel, 2010).

2.1.2.2.Çalışan Güçlendirme Kapsamı

Çalışan güçlendirme kapsamına bakıldığında birbirinden farklı iki perspektif vardır. Birincisi “mekanistik” olan yukarıdan aşağıya yaklaşım, diğeri ise “organistik” olan aşağıdan yukarıya yaklaşımdır. Yaygın görüş olan çalışan güçlendirmenin yetki ve sorumluluk vermenin olduğunu öne sürenler mekanistik, çalışan güçlendirmenin sorumluluk alma, gelişim ve değişim olduğunu öne sürenler ise organistik yaklaşımçılarıdır (Karaca, 2018). Bu iki yaklaşımın tek bir

perspektifte, bütüncül bir şekilde uygulanması daha etkili olacaktır (Hacımustafaoğlu, 2008).

Çalışan güçlendirme, bir yönetim tanımı veya sorumluluğun dağıtılmasından çok daha fazlasıdır. Çalışan güçlendirme, çalışanları daha donanımlı bir hale getirmektir. Donanımlı olmak ise kişisel gelişim olanakları sunarak, çalışanları daha bilgili bir düzeye çıkartmak, uzmanlık alanlarındaki güvenlerini arttırmak, diğer çalışanlarla olan ilişkilerini pozitif ve yararlı hale getirmek ve çalışanın kendi etki alanını oluşturmasını desteklemekle çalışanı gerçekleştirilmektedir (Özaksu, 2006).

2.1.2.3. Çalışan Güçlendirme Önemi

Çalışan güçlendirmenin işgörenlere ve organizasyonuna birden fazla yararı vardır. Güçlendirilmiş ve özgüveni yükselen işgörenler, organizasyona daha faydalı olur. Görev ve sorumluluk bilinciyle yetki sahibi olan çalışanlar, fırsatları kovalayarak kendini geliştirip, yaratıcılığını ve kabiliyetini arttırarak başka bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duymadan kendisini denetleyebilecek bu süreçlerin hızlanmasıyla hem işgören hem de organizasyon fayda sağlayacaktır. Hızlı karar alınan organizasyonda artan esneklikle beraber iç ve dış tüketicilerin memnuniyet seviyesi yükselecek, organizasyon ivme kazanacak, dinamik bir iklim hâkim olacak, rekabet edebilme gücü artacak, ürün seçenekleri çoğalacak ve yeni iş olanakları doğacaktır. Güncel gelişmeler takibe alınarak organizasyona uyarlanacak, iletişim güçlenerek bilgi paylaşımı artacaktır. Dolayısıyla çalışanlarını güçlendirmiş organizasyonlarda hem organizasyon hem de çalışan kazanacaktır (Çuhadar, 2005).

Çevresel etmenler ve organizasyon yapısında gerçekleşen hızlı değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan yeni gereksinimlerin karşılanması, çalışanların iş tatminlerini ve organizasyonel verimliliği arttıran çalışan güçlendirme politikası, bu politikayı etkin bir şekilde uygulayan organizasyonların rekabet fırsatını arttıran en önemli yönetim uygulamalarından birisidir (Çöl, 2004).

2.1.2.4. Çalışan Güçlendirme Uygulama Nedenleri

Çalışan güçlendirmenin uygulama nedenlerinin başında tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi ve pazardaki artan rekabetçi ortamdır. Tüm bunlar esnek ve hızlı tepkiler gerektirdiği için çalışanların görevlerini yerlerine getirirken hızlı karar almaları ve hızlı aksiyona geçmeleri gerekmektedir (Alkan, 2010).

Bilgi çağında yetişen yeni işgücü ise emir-komuta zincirine dayalı bir liderlik yönteminin yerine katılımcı liderlik yönteminin uygulanmasını düşündükleri için katı bir yönetimi benimsemek istemezler. Dolayısıyla değişen bu ve benzeri koşullar yönetim perspektifinin değişmesini ve çalışan güçlendirmeyi gerekli kılar (Doğan, 2006).

Çalışan güçlendirmeyi gerekli kılan genel nedenler şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2005):

- Gelişmiş bilgi işlem teknolojileri, çalışan kademeleri hiyerarşik yapıyı arasındaki gereksiz kılmış ve bunların yerini bilgi teknolojileri almıştır,
- Organizasyonlar arasındaki rekabetin artmasının sonuçlarından biri olarak tüketici isteklerine olabildiğince hızlı yanıt verme zorunluluğu doğurması,
- Bilgi ve teknoloji çağında yetişen, kültür ve bilgi düzeyi yüksek yeni çalışan profiline yönetim tarzına bakış açısının değişmesi,
- Rekabet unsurunun, bilgi ve insan olarak değişmesi modern yönetim anlayışını getirerek ast-üst ilişkisini, meslektaşlık ve takım ilişkisi olarak değiştirmesi,
- Mevcut koşullara uymayan hiyerarşik emir-kontrol yönetim sisteminin artık işlevsel olmamasından dolayı daha esnek ve yatay bir yapılanma gereksinimi,
- Gittikçe küreselleşen ve değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek.

2.1.3. Çalışan Güçlendirmeyle İlgili Kavramlar

Çağdaş modern yönetim tarzlarından bazıları çalışan güçlendirmeye benzetilmekle birlikte, birbirleri yerine de kullanılırlar. Bunlar: yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirmedir. Ancak çalışan güçlendirme bu kavramlardan daha geniş kapsama sahip ve uygulanması da bu kavramlara nazaran daha karmaşıktır (Şen, 2010).

2.1.3.3. Yetki Devri

Çalışan güçlendirme geniş bir yetki devri içermektedir ancak bu anlayış yetki devriyle tamamen aynı değildir. Yetki devrinde temel alınan nokta; yöneticilerinin sorumluluk sahibi olması ve gerekli olan durumlarda bu yetki sorumluluğunu bir süreliğine astına devretmesidir. Yönetici, temel yetki ve

sorumluluklarına yine sahiptir. Yetki devriyle astların kazanımları, belirli sınırlar dahilinde istedikleri gibi davranış sergileme özgürlükleridir. Çalışan güçlendirmede ise bu yetki süreli değildir, astlar yaptığı işin sahibi konumundadır ve iş için fırsatları kollayarak kararlar alabilir (Genç, 2017; Karaca, 2018).

Yetki devri ve çalışan güçlendirme arasında çalışanların görev tanımlarının dışında fazladan yetkiye sahip olması açısından benzerlik olsa da bu kavramların kapsamlarına bakıldığında, yetki devri üstün arzusıyla belirli çalışana bir süreliğine devredilip geri alınırken, çalışan güçlendirme tüm çalışanları kapsamaktadır (Yatkin, 2009).

Yetki devrinde hiyerarşik bir yapılanma hakimdir. Üst pozisyondaki çalışanlar seçim yapma, iş kararları, yöntemleri ve iş tanımları aracılığıyla astlarını yönlendirerek organizasyonunun çıktı kalitesini yönetmeye çalışırlar. Çalışan güçlendirmede ise işi yapan kişinin üst pozisyondaki yöneticilere nazaran iş alanında uzman olarak görülür ve işi yapan kişiyi işin sahibi konumuna getirir. Çalışan güçlendirmede “bir işi en iyi bilen yapsın” bakış açısıyla hareket edilir (Koçel, 2005).

Algı boyutuna bakılacak olursa da yetki devrinde, yetkilendirilen çalışan yeterli güce sahip olamama veya yetersizlik hissi gibi sebeplerden ötürü yetki devri yapan kişi gibi davranamayabilir. Ancak çalışan güçlendirmede işi yapan kişi en iyi bilen kişi bakış açısı hâkim olduğu için bu tarz algılamaların yaşanma durumu daha düşüktür (Bolat, 2008).

2.1.3.4.Yönetime Katılma

Karar verme sürecine katılım ve problemlerin çözümünde aktif rol oynamak gibi yönleriyle çalışan güçlendirmeye benzetilen diğer bir kavram ise yönetime katılmadır. İki kavram da organizasyondaki demokratik bir işleyişin oluşumuna katkı sağlar (Çavuş, 2016). Katılım işgörenlerin örgütteki karar verme süreçlerinde öncekilere göre daha çok söz hakkına sahip olmasıdır. Yönetime katılımın uygulanmadığı örgütlerde yönetici pozisyonundaki çalışanlar tüm kararları tek başına alırlar ve bu kararları çalışanlara iletirler. Yönetime katılımın uygulandığı örgütlerde ise çalışanlar sorunlar hakkında fikirlerini belirterek çözüm konusunda da aktif olarak rol alırlar (Koçel, 2010).

Yönetime katılım uygulamasında çalışanlara sadece fırsat verildiğinde belli oranlarda karar verme ve sorun çözme süreçlerine katılım mümkünken, çalışan

güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde çalışanlar sürekli olarak bu süreçlerde aktif olurlar. Katılımda yine en son karar üstler tarafından alınırken, çalışan güçlendirmede çalışanlar, yöneticilerinden onay almaksızın kendi görevleriyle ilgili kararlar verip uygulamaya geçebilirler. Çalışan güçlendirme, katılımı da kapsayan bir süreçtir fakat her katılım uygulaması, güçlendirme olarak yorumlanamaz (Uzun, 2007).

2.1.3.3.Motivasyon

Bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir hedef doğrultusunda sistematik bir biçimde aksiyon alması için yapılan çabaların toplamına motivasyon denilmektedir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, motivasyon uygulamalarının özünde işgörenin performansını arttırmak amacıyla uygun koşullar ve çalışma ortamının oluşturulması vardır (Eren, 2001).

Organizasyonların motivasyon uygulamalarını kullanmasındaki hedef, işgörenlerin hedefleri ve organizasyon hedeflerini aynı noktada birleştirerek, işgörenlerin hem kendi faydalarına hem de organizasyon faydasına çalışmasını sağlamaktır (Örücü & Kanbur, 2008).

Motivasyon uygulamalarındaki gibi çalışan güçlendirme uygulamalarında da çalışana belirli bir amaç için aksiyon almasını sağlamak esastır. Ek olarak çalışan güçlendirmenin psikolojik boyutlarından olan otonomi, etki, anlamlılık ve yetkinlik çalışanın içsel motivasyon düzeyini arttıran unsurlar olarak görülebilir. Çalışan güçlendirme ve motivasyon bu açılardan birbiriyle ilişkili olan uygulamalardır. Ancak çalışan güçlendirme, motivasyonun tamamen kendisi değil, motive edilmek için bir aracı olarak değerlendirilmelidir. Bu da iki kavram arasındaki farkı açıklamaktadır (Torun, 2016).

Motivasyonda çalışanın performansını arttırmak için çalışanın gelir, terfi, güvenlik, statü kazanımı, kararlara katılım, adaletli bir iklim, bireysel güç veya otorite kazanımı gibi farklı özendirme araçları kullanılır. Çalışan güçlendirme uygulamalarında kontrol yetkisi çalışanıdır ve organizasyonun buradaki temel amacı birtakım eğitim ve gelişim uygulamalarıyla çalışanın potansiyelini keşfetmesi ve bunun çıktısı olarak da görevinde başarılı olabilmek için gerekli kararları almaları için yönlendirmektir (Karaca, 2018). Bu bağlamda çalışan güçlendirmede işgörenlerin sorumluluk almalarını sağlayarak karar alma yetisi kazanımı, organizasyonuna bağlılık gösteren, motive olmuş ve katılımcı bir

yönetimin bir parçası olmuş çalışan profili elde etmek asıl amaçtır (Bedük & Tambay, 2014).

Çuhadar'a (2005) göre çalışan güçlendirme ve motivasyon uygulamalarındaki temel amaç da farklıdır. Motivasyonun asıl amacı kontrol ve komut odaklıyken çözüm bulmak istediği nokta örgüte daha fazla yararı dokunması için çalışana nasıl davranılması veya ne verilmesi gerektiğidir. Yani hedeflenen şey çalışan davranışını kontrol etmek ve istenilen şekilde yönlendirmektir. Çalışan güçlendirme de ise asıl amaç çalışanın kendisini geliştirip, yetiştirmesidir.

2.1.3.4.İş Zenginleştirme

Çalışanlara kendi işleri üzerinde planlama ve kontrol yetkilerinin üstleri tarafından arttırılmasına iş zenginleştirme denilmektedir. 1960'lı yıllarda yönetim gündemine giren bu uygulama, işi planlama ve karar verme yetkilerini astlar ile paylaşma, çalışanlara daha çok sorumluluk ve yetki verme amacıyla yapılmaktadır. İş zenginleştirmeye birlikte çalışanlar daha çok söz sahibi olabilecek, ileriye görerek planlama yapabilecek ve başkalarının emirlerini yerine getirmekten ziyade kendi düşünsel süreçlerinin sonucunda oluşan kararları uygulayarak yaptıkları işi anlamlı hale getirecek bu sayede, işlerini daha adanmış ve sevmiş bir şekilde yapacaklardır (Eren, 2008).

İş zenginleştirme kavramı Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile birlikte geliştirilmiştir ve yatay-dikey olmak üzere ikiye ayrılır. Yatay iş zenginleştirme çalışanların görev sınırlarını genişletmeksizin, aynı düzeyde başka görevlerinde verilmesi anlamına gelir. Dikey iş zenginleştirmedeyse çalışanın iş çıktılarından sorumlu olması, hatalarını fark edip düzeltmesi, çalışmalarındaki kullanılacak metotları belirleme imkanları verilmektedir (Şen,2010).

İş zenginleştirme ve çalışan güçlendirme birbirine benzer olarak görülse de aslında birbirlerinden farklıdır. İş zenginleştirme sadece işgörenin o anki yaptığı görevle sınırlı iken çalışan güçlendirme tüm iş hayatını kapsamaktadır. İş zenginleştirme çalışanın görevini ve çalışma şartlarını biçimlendirme ve bu şekilde iş çıktılarını iyileştirmeye odaklanırken, çalışan güçlendirme çalışana verilen imkanların daha kişisel olarak algılanmasına odaklanmaktadır. Çalışan güçlendirme daha kapsamlıdır, çalışanlar zenginleştirilmemiş olmalarına rağmen güçlendirilmiş olarak hissedebilirler (Akçakaya, 2010).

2.1.4. Çalışan Güçlendirmenin Temel Unsurları

2.1.4.3. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Çalışanların hizmet ve ürün üretimine katılarak problem çözme ve karar verme süreçlerinde aktif rol oynamasına katılım denilmektedir. Katılımcı iş iklimi, çalışanların organizasyonun önemli bir parçası olduğunun farkında olunması ve organizasyonda bir fark yaratabilecekleri inancına sahip olmayı ifade eder (Ceylan ve ark., 2005). Katılma kavramı işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi anlamına gelir, işgörenlerin yönetim üzerindeki son karar verici olması değil (Demirbilek & Türkan, 2008).

Yönetime katılım üç önemli özelliği vardır. Bunlar: alt kademedeki çalışanların yönetim ve organizasyon kararlarına katılması, demokratik bir çalışma ortamının oluşturulması, astlar ve üstler arasındaki iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesidir (Eren, 2010).

Encu'ya (2020) göre yönetime katılımın ana hedefi işgörenlerin sorumluluk alması, dinamik çalışma ortamına uyumun kolaylaştırılması ve işe yabancılaşmanın önlenmek istenmesidir. Yönetime katılım ve işi anlamlı bulma, işe yönelik tutumlar, başarı arzusu ve motivasyon ile arasında pozitif bir ilişki vardır. Emir-komuta zincirine dayalı bir organizasyon politikasından ziyade her seviyedeki çalışanın katılımına imkân yaratan bir organizasyon yapısı çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştırmış olacaktır. Katılımcı bir iklim, çalışanın yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık gibi yönlerinin açığa çıkmasını kolaylaştırarak çalışanın etkinliğini arttıracak ve organizasyonun verimliliğine katkı sağlayacaktır (Karakaş, 2014).

2.1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı

İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağı doğrultusunda örgütler işleyişlerini devam ettirebilmek için bilgiyi en faydalı şekilde kullanmalıdır. Bilgiyi en iyi şekilde yorumlayan ve kullanan örgütler, rakipleri arasından sıyrılabilirler. Bilgi, örgüt içerisinde etkin bir şekilde kullanılmadığı durumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin çıktılarını ve bu çıktılardan ne şekilde sorumlu tutulacaklarını kestiremezler (Doğan, 2006).

Günümüzde örgütler diğerleriyle rekabet edebilmek için tüketici isteklerini olabildiğince seri bir şekilde karşılayabilmeli, bunun için ise bilginin her

pozisyonda kolay ulaşılabilir hale gelmesi gerekmektedir. Hiyerarşık yapılanmaya sahip olan örgütlerde bilginin alt konumdaki çalışanlara ulaşabilmesi, üstlerin kontrolündedir. Çalışan güçlendirmenin etkili olabilmesi için örgüt içerisinde bilgi akışının düzenli ve açık bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bilgi paylaşımının yapılmadığı örgütlerde çalışan güçlendirme uygulaması etkin bir şekilde işlemeyecektir (Akçakaya, 2014). Örgütün durumu, misyon ve vizyonu hakkında yeterli bilgi seviyesine sahip olamayan çalışanların güçlendirilmesi zorlaşacaktır (Coşkun, 2022).

Bilginin paylaşılmasının öncülü ve sonucu olarak güven kavramı önem kazanmaktadır. Çalışanlar ihtiyacı olsun veya olmasın yeterince bilgilendirildiğinde sorumluluk alarak yetkilerini kullanmaları ve iş birliği geliştirme olasılıkları artacaktır. Bilgilerin paylaşıldığı bir örgüt ortamında çalışanlar daha fazla istekli olacak ve yaratıcılıklarını ön plana koyabileceklerdir (Karaca, 2018).

2.1.4.3.Sorumluluk

Sorumluluk, çalışanların kendi davranışlarından ya da kendisinin sorumluluğunda çalışan astlarının davranışlarından üstlerine ya da başka bir yetkili kişiye karşı hesap vermeye hazır bulunuşluk durumudur. Diğerlerinden ziyade ilk önce kendi içerisinde hesap verme durumunu kabul edebilen çalışan etik olarak da sorumluluk sahibidir (Pınarcı, 2022).

Eğer yöneticiler çalışan güçlendirmeyi uygulamak istiyorsa, çalışan güçlendirmenin temel yapı taşlarından biri olan sorumluluk kavramını es geçmemelidirler. Sorumluluk verilen çalışan, yöneticisinin kendisine güvendiğini düşünerek organizasyona olan katkısı daha da artıracaktır. Güçlendirilmiş işgörenler organizasyonu da güçlendirecekleri için yöneticiler, hizmet kalitesi yüksek olan, sorumluluk anlayışına dayalı bir sistem yaratmalıdırlar (Doğan, 2006).

Çalışanlar aldıkları kararların ve bu kararlar sonucundaki çıktıların kendi kararlarına ait olduğunun farkında olduklarında daha çok sorumluluk alma konusunda cesaretleneceklerdir. Dolayısıyla tüm bu süreçler sonucunda organizasyon verimliliği de artacaktır (Çuhadar, 2005).

Sorumluluk kavramı, çalışanın vermiş olduğu kararların negatif sonuçlarının yaptırımı değil de üstlenmiş olduğu görevleriyle alakalı tüm kararlar,

uygulamalar ve sonuçları için sorumluluk duygusuyla hareket etmesidir (Odabaş, 2014). İş görenlerdeki sorumluluğun artırılması, diğer çalışanlara karşı sorumluluk sahibi bir tavır, istenilen sonuçları elde etmeyi, performansını en iyi şekilde ortaya koymayı ve edindikleri saygınlığı sürdürmeyi ifade eder (Encu, 2020).

2.1.4.4.Yenilik

Yenilik kavramı, örgütün sürekliliğini sağlayan temel unsurlardan birisidir. Artan rekabet ortamında örgütler işlerliğini kaybetmemek için yenilikçi bir iş ortamını teşvik etmelidir. Bu yenilikçi iş ortamı, tüm çalışanların katılımı ve esnek bir örgüt yönetiminin oluşturulması ile mümkün olabilecektir (Küçük, 2008).

Çalışan güçlendirme de güncel yönetim yaklaşımları yenilikçiliğin simgelerinden birisidir. Organizasyonlarda gerçekleşen yeniliklerin büyük bir kısmı işgörenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Çalışan güçlendirme ile işgörelere sağlanan karar verme gücü, yetki ve sorumluluklar onların yenilikleri takip etmesini ve bu yenilikleri uygulamasını kolaylaştıracaktır. Yenilik çalışmalarının olumsuz çıktıları olsa da bu tarz deneyimler işgörenler için öğretici olduğu için güçlendirici bir etki yaratmaktadır (Doğan, 2006 ve Oğuzhan, 2019).

Yenilikçilik, risk alabilme, değişim, gelişim, özgürlük, yaratıcılık, girişimcilik ve esneklik kavramlarını da içermektedir. Aynı zamanda yenilikçilik bir bilim ya da teknoloji değil, süreçtir. (Arda, 2006).

2.1.4.5.Çalışma Ortamında Esneklik

Çağımızdaki değişen çevre ve piyasadaki hızlı değişimlerle birlikte yönetim anlayışı ve organizasyon yapıları da değişmiştir. Bu hızlı değişimler işgörenlerin esnek çalışabilmesini gerekli kılmıştır (Encu, 2020).

Çalışma ortamında esneklik, çalışanların işlerini önceden belirlenmiş yönergelere göre değil de farklı yöntemlerle yapabilmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonlardaki çalışma esnekliği bireysel esnekliği de beraberinde getirmektedir. Bu esneklik, iş yaşam standartlarını yükseltir ve karar almanın gelişimine de etki eder. Esnek çalışma koşulları ile güçlenmiş işgörenler, günlük veya haftalık iş programını, görevlerini ve çalıştıkları birimleri değiştirebilerek çalışma yaşantısı dışında da kendilerine vakit ayırabileceklerdir (Doğan, 2006).

Esnek çalışma koşullarının var olması daha donanımlı işgörelere ulaşmayı, işgörenlerin daha verimli çalışmasını ve işten aldıkları tatminlerinin

artmasını sağlar. Ek olarak örgüt için giderlerin azalması da esnek çalışma ortamını çekici kılmaktadır (Doğan & Türk, 1997).

2.1.4.6. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen bir yönetim anlayışının değişmez parçası haline gelen iki kavram: eğitim ve gelişim. Çalışanlar için gerekli eğitimler verilmeden örgütsel olarak gelişmeyi beklemek pek doğru olmayacaktır (Pınarcı, 2022).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının asıl hedefi, işgören davranışlarını pozitif doğrultuda değiştirmek, var olan bilgi ve becerilerini şu anki veya sonraki görevlerinin gerekliliklerine göre düzenlemektir (Atak & Atik, 2007). Eğer işgörelere, yetki ve sorumluluk devri yapılmadan önce gerekli eğitimler verilmezse o işgörelenden istenilen düzeyde gelişim beklenemez (Şen, 2010).

Doğan'a (2006) göre bu eğitimler örgütler için masraflı gözükse de uzun vadeli düşünüldüğü takdirde yüksek verim ve işgücü kazanımı için doğru bir yatırımdır. Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanakları sağlandığında çalışanlar görevlerini yapabilecek bilgi ve becerileri kazanacak aynı zamanda özgüvenleri artacaktır. Bu şekilde çalışanlar sürekli bir öğrenme sürecinde olacak ve yeni istekleri tamamlayabilmek için gerekli beceriler kazanan bireyler olacaklardır (Koçel, 2005). Çalışan güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanlara görevleriyle ilgili eğitim ve geliştirme olanakları sürekli olacak biçimde sunulmalıdır (Erol, 2013).

2.1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı

Örgütlerin benimsediği iletişim yapısı, örgütsel ilişkinin bir yansımasıdır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki davranış değişikliğini gerçekleştirmek için iletişim önemli bir araçtır. İletişimin önemli bir araç olmasının diğer bir sebebi ise çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı yaratmasındandır. Açık bir iletişim, çalışanlara değer verir ve böylece güçlendiklerini hissederek. İyi bir iletişim ağına sahip olan çalışanların paralel olarak daha iyi ilişkileri olduğu ve sorunlarına, iyi bir iletişim ağına sahip olmayan çalışanlara kıyasla daha kolay ve hızlı çözümler buldukları tespit edilmiştir (Gardenhour, 2008). Örgütlerin sahip olduğu iletişim gücü, çalışan güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Örgüt, işleyişini devam ettirmek için çalışanlar arasında ve yönetimle etkin bir iletişim ağı kurması gerekir (Encu, 2020).

Örgüt içerisinde düzgün işleyen bir iletişim ağının var olması, çalışanların karar verme süreçlerine, bireysel gelişimlerine ve güçlendirilmiş hissetmelerine yardımcı olacaktır (Doğan, 2006). Sağlıklı bir iletişim ağına sahip olmayan örgütlerde, çalışanlar biçimsel olan iletişim türleri yerine biçimsel olmayanlara daha çok başvurur. Bunun sonucunda moral ve motivasyon bozukluğu, performansta düşme ve bütünlüğe zarar verecek çatışmalar gibi problemler belirebilir ve bunlar çalışan güçlendirme sürecine ket vurabilir. Açık iletişime sahip örgütlerde ise, işgörenlerin örgüt hakkında pozitif düşünceleri oluşur ve işgören ile örgüt amaçlarının uyumu artar. (Barlı, 2007; Coşkun, 2022).

2.1.4.8.Takım Çalışması

Gittikçe önemini arttıran takım çalışması kavramı, çalışan güçlendirme için de önemlidir. İş görenlerin becerilerinin geliştirmeleri ve kendi görevleriyle alakalı kararları vermelerini, kendi hedeflerini oluşturmaları takım çalışması ile mümkündür. Takım çalışması usulüne göre çalışan bir organizasyonda pozisyonların azalması, iletişimin kuvvetli olması ve performans değerlendirilmesinin de işgörenler tarafından yapılması gerekir. Güçlendirilen takımlar, güçlendirilmiş kişilerden daha fazla başarılı olur. Takımın üyeleri arasında yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve bu bilgilerin yorumlanması birlikte yapıldığı için daha işlevsel kararlara ulaşılması mümkündür (Kodan, 2013).

Kendi kendine yönetebilen takımlar, ortaya çıkan problemleri çözer ve bu problemlerden ders çıkarır. Etkin takımların çalışma konuları, iş tanımları, denetim ve kontrol gibi alanlarda karar yetkileri vardır. Aldıkları bu kararlar ve sonuçlarının sorumluluklarını üstlendikleri için kendi kendini yönetebilen takımlar organizasyon amaçlarını ilerletmesi için önemlidir. Dolayısıyla takım çalışması usulüne göre çalışan organizasyonlarda çalışan güçlendirme uygulamaları daha önemlidir (Doğan & Kılıç, 2007).

2.1.4.9.Çalışanları Toplum Önünde Övme

Örgüt içerisinde verilen övgüler, çalışanların motivasyonunu ve özgüvenini yükselttiği için önemli bir kavramdır. Motivasyonu ve özgüveni yüksek olan, kendini değerli hisseden bir çalışan bunu örgütteki diğer çalışanlara ve müşterilere de yansıtacaktır. Örgüt içerisinde verilen övgüler gün geçtikçe çoğunluk tarafından da kabul görüp uygulamaya geçildiğin de örgüt kültürü haline gelebilir. Bu durum

alışan gclendirmeyi ve uygulanmasını kolaylaştıran bir etki yaratır (Doğan, 2003a).

2.1.4.10. Çalışanlara Güveni ğretme ve Onlara Güven Aşılama

alışan gclendirmenin uygulanabilmesi için önemli olan faktörlerden birisi de güvendir. Güven ortamının kurulması için de sağlıklı bir iletişim iklimi gereklidir. Bunun içinse yöneticiler çalışanlarına karşı dürüst bir şekilde bilgi aktarımı yaparak, kaynakların kullanımında adaletli davranarak ve zorlandıkları durumlarda çalışanları destekleyerek, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek güven ortamının oluşmasını sağlayabilirler (Doğan, 2003a). Karşılıklı güven ortamının oluşturulduğu örgütlerde çalışanların performansı artacak ve ortak hedefler için birlikte hareket edeceklerdir (Odabaş, 2014).

2.1.4.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Verme

alışan gclendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan diğer bir faktör de geri bildirimdir. İřęrenlerin gösterdikleri performansları, örgütün misyon ve vizyon ile ne derece uyum sağladığına bakılarak geri bildirim verilir (Koçel, 2010). Geri bildirim verilirken yöneticinin bunu somut verilerle desteklemesi gerekir. Geri bildirim sürecinde iřęrene karşı açık ve net bir dil kullanılmalıdır. Verilen geri bildirim, iřęrenin kişiliğine değil de somut davranışları üzerine olmalıdır. Böyle olduğunda iřęren eleştirildiğini değil, sergilediği performansla ilgilenildiğini düşünür. Doğru bir zamanda yapılmayan geri bildirim iřęren tarafından olumsuz olarak değerlendirilebilir (Coşkun, 2022). Doğru bir şekilde yapılan geri bildirim olumlu ıktıları pekiştirerek iřęren motivasyonunu yükseltir, olumsuz çıktılara ise düzeltme fırsatı sunarak beklenene hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır (Doğan, 2003a).

2.1.5. alışan Gclendirme eşitleri

Gclendirme literatürüne göre çalışan gclendirme yapısal ve psikolojik gclendirme şeklinde iki boyuttan oluşur. Bazı araştırmalara göre gclendirmenin uygulanabilmesi için gerekli yönetimsel şartlar ve uygulamalar üzerinde (yapısal) durulurken, bazı araştırmalara göre ise gclendirmenin uygulanabilmesi için gerekli olan uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde (psikolojik) durulmuştur. Bunlara ek olarak daha az kullanılan davranışsal ve

sosyal güçlendirme olarak iki boyut daha vardır (Odabaş, 2014). Bu araştırmada yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme üzerinde durulacaktır.

2.1.5.2.Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme teorisi, Kanter'in (1977) bir Amerikan iş ortamı üzerinde gerçekleştirdiği nitel araştırmadan ortaya çıkmıştır. Güç kelimesi “işleri tamamlamak için kaynakları harekete geçirme becerisi” anlamına gelmektedir. Güç, resmi ve resmi olmayan kaynaklardan kazanılır ve çalışanların kişilik özellikleri ya da sosyalizasyon süreçlerinden ziyade, şu an sahip oldukları pozisyonlar ve örgüt içerisindeki yapısal koşullar sayesinde elde edilir. Resmi güç, karar verme, esneklik, yaratıcılık ve takdir yetkisinin gerekli olduğu işlerde belirgindir. Resmi olmayan güç ise, sponsorlar, meslektaşlar ve astlar dahil olmak üzere örgüt içerisindeki bağlantılardan gelişir. Yüksek düzeyde resmi ve resmi olmayan güçlere sahip olan çalışanlar benzer olarak örgütün fırsat, güç ve oranlardan oluşan iş yapılarına daha fazla erişim imkânı sağlarlar (Laschinger vd., 1997).

Kanter (1993) güçlendirmeyi ise “bir kişinin hedeflerine ulaşması için sahip olunan kaynaklardan faydalanabilmesi ve özerk kararlar verilmesi becerisi” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerin çalışanlarını güçlendirirken iki ana güçlendirme yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar fırsat yapısı ile güç yapılarıdır. Çalışanların örgüt içerisindeki ilerlemelerini, bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan şartlara fırsat yapısı denilmektedir. Güç yapısıysa çalışanların gerek duydukları bilgi, kaynak ve desteğin karşılanarak onları harekete geçiren örgüt özellikleridir (Laschinger ve ark., 2010).

Kanter'e (1977) göre güç yapısı üç kaynaktan oluşmaktadır: kaynaklar (örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan malzeme, ekipman, para ve zaman), bilgi (çalışanın işini iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgi ve uzmanlık) ve destek (resmi ve resmi olmayan ağlardan gelen sürekli geri bildirim, rehberlik ve tavsiyeler) (Laschinger vd., 1997). Kanter, örgütsel yapıları ve uygulamaları, güçlendirmenin ön koşulu olarak görüyordu. Güncel çalışmalarda artık bu faktörler güçlendirmenin kendisinden ziyade psikolojik güçlendirmenin bağlamsal öncülleri olarak görülmektedir (Seibert vd., 2011).

Yapısal güçlendirmede üst yönetimin çalışan güçlendirmedeki rolüne odaklanılır. Yönetimin astına güç sağlaması, işgörenin çalışma ortamındaki katılımlarını sınırlayan yapısal faktörleri araştırıp, bunları yeniden düzenleyerek işgörenlerin aktif katılımını sağlamaktır. Çalışanların güçlendirilmesi için kaynaklara ulaşımının kolaylaştırılması ve işleriyle ilgili özerk kararlar alabilmeleri gereklidir (Balçık, 2013).

Yapısal güçlendirme, yöneticilerin astlarına belirli sınırlar içerisinde özgürce hareket edebilme fırsatı vermesini içermektedir. Buna ek olarak işgörenlerine güven duygusu aşılayan ve işgörenleriyle her bilgiyi paylaşabilen demokratik yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler organizasyonda yapısal güçlendirmenin uygulanmasına zemin hazırlayabilirler ya da uygulamada olan güçlendirme çalıştırmalarını daha da sağlamlaştırabilirler (Akt., Duman 2018).

Çalışan güçlendirmenin uygulanmadığı örgütlerde çalışanlar güçsüzlük hissiyatına kapılarak kendilerini umutsuz ve engellenmiş hissedebilirler. Bunların sonucunda iş doyumunda azalma, örgütsel bağlılıkta düşüş, devamsızlık ve iş gücü devir oranında artış gibi negatif iş tutumları ve davranışlarına ortaya çıkabilir. Güçlendirilmiş çalışanlar ise organizasyonlarına ve işlerine daha çok bağlanırlar, güven duyguları gelişir, iş stresi ve tükenmiş hissetme durumları azalır ve daha etkili bir şekilde çalışırlar (Laschinger ve ark., 2010).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında yapısal olarak güçlendirilmiş bireylerin, tükenmişlik (Polatçı ve Özçalık, 2013), beklenen personel devri (Turgay, 2006), işe bağlı gerginlik düzeyi (Balçık, 2013), örgütsel sinizm (Özaslan, 2018) gibi değişkenleri üzerinde azalmalar bulgulanmıştır.

Bunlara ek olarak yapısal olarak güçlendirilmiş çalışanların iş doyumunu ve duygusal bağlılık düzeyi (Tolay vd., 2012), örgütsel özdeşleşme (Erbay ve Turgut, 2015), motivasyon düzeyi (İhtiyaroğlu, 2017), işe tutkunluk (Özarallı, 2017), kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışı (Demirer, 2020), yaratıcılık (Kerse ve Karabay, 2014) gibi değişkenlerini ise arttırdığı bulgulanmıştır.

2.1.5.2.1. Yapısal Güçlendirmenin Boyutları

Yapısal güçlendirmenin altı tane boyutu vardır. Bunlar: fırsat, bilgi, kaynak, destek, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güçtür.

2.1.5.2.1.1.Fırsat: Çalışanlara organizasyon içerisinde kendilerini geliştirebilecek iş koşullarını sağlamaktır (Wagner vd., 2010). Fırsat alt boyutundaki en önemli husus çalışanların gereksinim duydukları konularda eğitimlerin sağlanarak bilgi ve beceri seviyelerini arttırmaktır. Bu şekilde çalışanlarda olumlu ve kalıcı yönde bir davranış gelişimi sağlanır. Gerekli eğitimleri alıp işlerinde uzmanlaşan çalışanlara kariyer gelişimi ve örgüt içerisinde pozisyon atlama gibi fırsatlar da sağlanır. Bu fırsatlar çalışanlara motivasyon ve güven duygusu aşılayarak güçlenmiş hissetmelerine ve çalışma isteklerinin artmasına ön ayak olacaktır (Duman, 2018; Sökmen, 2010).

2.1.5.2.1.2.Bilgi: Bir pozisyonda etkin bir şekilde çalışmak için gerekli olan veri, teknik bilgi ve uzmanlıktır (Wagner vd., 2010). Örgütte açık bir şekilde bir bilgi akışının olması, çalışanların gereksinimleri doğrultusunda olsun veya olmasın her türlü konuda doğru ve açık bir şekilde bilgilendirilme yapılması çalışanlarda güven duygusunun gelişimini sağlayarak bağlılıklarını arttıracak ve bu sayede güçlenmiş hissedeceklerdir. Doğru ve açık bir şekilde bilgilendirilmeyen çalışanlar işlerinde önemli hatalara sebebiyet verebilir, kaynakları ve zamanlarını boşa tüketebilirler (Duman, 2018).

2.1.5.2.1.3.Destek: Çalışanların amirlerinden, çalışma arkadaşlarından ve astlarından aldıkları geribildirimleri ve yardımları ifade eder (Wagner vd., 2010). Destek alt boyutunda vurgulanan husus çalışma arkadaşlarından alınan geri bildirimdir. İş görenlerin performansları hakkında geri bildirim alması, onların daha etkin bir şekilde çalışmalarına olanak sağlar (Duman, 2018).

2.1.5.2.1.4.Kaynaklar: Çalışanların görevlerini yerine getirirken gerekli olan zaman, para, malzeme ve ekipmanların tedarik edilmesidir (Wagner vd., 2010) Kaynaklara erişim, iş taleplerini yerine getirmek için gerekli olan malzemeleri, parayı ve ödülleri elde etme beceresinin yanı sıra işi başarmak için yeterli zamana sahip olma anlamına gelmektedir (Laschinger vd., 2010).

2.1.5.2.1.5.Biçimsel Güç: Yüksek görünürlülüğe sahip, örgüt için gerekli olan ve bağımsız kararlar almayı gerektiren işlerle ilgilidir (Wagner vd., 2010).

2.1.5.2.1.6.Biçimsel Olmayan Güç: Çalışanların, çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişki ve ittifaklar ile organizasyon dışındaki kişilerle kurdukları bağlantılardan oluşur (Wagner vd., 2010). Bu gayri resmi ittifaklar, çalışanların hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları iş birliğini elde etmelerini sağlar. Bu yapılara erişim derecesi, iş ortamlarında işlerin yapılması için gerekenleri ne ölçüde harekete geçirebildiklerini etkiler ve bu da iş tutum ve davranışlarını etkilemektedir. (Laschinger vd., 2010).

2.1.5.3.Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işleri hakkında kontrol duygusu hissetmeleri için ihtiyaç duydukları psikolojik durumları ifade eder. Psikolojik güçlendirme bakış açısı, gücün her seviyedeki çalışanla paylaşıldığı yönetsel uygulamalara odaklamak yerine, çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerine odaklanır. Bu perspektif çalışan güçlendirmeyi, çalışanların örgütle ilgili rolleri hakkında sahip oldukları bireysel inançlar şeklinde ifade etmektedir (Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) önderliğinde ortaya çıkan kavramsal bir eserdir. Onlar literatürde geçen güçlendirici yönetsel uygulamaların sosyo-yapısal yönlerinin eksik olduğunu, öz yeterlilik duygusu bakımından yetersiz kaldıkları için çalışanlar üzerinde çok az bir etkiye sahip olacağını savunmuşlardır. Conger ve Kanungo'ya göre çalışan güçlendirme “güçsüzlüğü ortaya çıkaran koşulların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla çalışanlar arasında öz yeterlilik duygusunun artırılma sürecidir.” (Spreitzer, 2008).

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun düşüncelerini geliştirerek, çalışan güçlendirmeyi işe yönelim anlamına gelen dört zihinsel süreci içeren ve içsel görev motivasyonu olarak ifade edilen teorik bir çerçeveyi oluşturmuşlardır. Onlar, çalışan güçlendirmeyi bir eğilim olarak açıklamak yerine çalışanların işlerine aktif olarak katılımını etkileyen bir dizi zihinsel süreç ve durum olarak tanımlamışlardır (Spreitzer, 2008).

Spreitzer (1997) ise sosyal bilimlerden yararlanarak çalışan güçlendirmeyi disiplinler arası bir süzgeçten geçirmiştir. Bu farklı disiplin literatürleri arasında çalışan güçlendirmenin dört boyutu için geniş kapsamlı bir destek bulmuştur. Bu

sonuçlara göre dört boyut şu şekilde geliştirilmiştir (Spreitzer, 2008): anlam, yeterlilik, özerklik ve etki.

Daha geniş anlamda psikolojik güçlendirme, işgörenlerin motive olduklarını hissetmeleri, kendi uzmanlık ve becerilerine yönelik güvenlerinin artması, kendilerini ve kitleleri harekete geçirebilme isteği duymaları, kontrol algılarının gelişmesi ve organizasyonun hedefleriyle paralel olan kendilerine uygun ve anlamlı gelen işleri yapmalarını sağlayan koşullar ve uygulamalar olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010).

Yapısal güçlendirmenin bir uzantısı olan psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerine ve organizasyon içerisinde kendilerine yönelik bütün algılarını içermektedir. Çalışanların organizasyon içerisindeki görevlerine yönelik yeterli donanıma sahip olabildiklerinde ve gereksinim duydukları bilgi ve kaynaklar karşılandıklarında kendilerini güçlenmiş hissedebileceklerdir. Buna göre psikolojik güçlendirme bir başına anlam ifade etmez, ancak çalışanlar yapısal olarak güçlendirildikten sonra psikolojik olarak da güçlendirilmeleri mümkün olacaktır (Somuncuoğlu, 2013).

2.1.5.3.1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Anlam, yeterlilik, özerklik ve etki gibi alt boyutlardan oluşan psikolojik güçlendirme bir uyum sürecini yansıtır. Bahsedilen alt boyutlar birbirlerinin öncülü ya da sonucu değil, tersine tek bir boyutun bile eksik oluşu güçlendirmenin etkisini azaltabilir.

2.1.5.3.1.1. Anlamlılık: Çalışanın iş yerindeki rolünün gereksinimleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumun göstergesidir (Spreitzer, 1995). Bu uyum, çalışanın kendi idealleri veya standartlarına göre değerlendirilen görev hedefinin veya amacının değeriyle ilgilidir. Diğer bir deyişle çalışanın göreviyle ilgili içsel önemsemesini içermesidir. Psikodinamik açıdan bakıldığında bir işe yapılan psişik enerji yatırımını temsil etmektedir. Düşük anlamlılık düzeyine sahip çalışanların ilgisiz ve kopuk hissettikleri, yüksek anlamlılık düzeyine sahip çalışanların ise bağlılık ve katılımlarının arttığı düşünülmektedir (Thomas & Velthouse, 1990).

2.1.5.3.1.2. Yeterlilik: Çalışanın işine özgü öz yeterliliği veya kişinin görevlerini beceriyle yerine getirebileceğine dair inancını ifade etmektedir

(Spreitzer, 1995). Bu alt boyut değişken olarak Bandura tarafından öz yeterlilik ya da kişisel uzmanlık kavramları altında çalışılmıştır. Burada bahsedilen yeterlilik terimi, White'ın kullandığı yetkinlik kavramından gelmektedir. Yaptığı çalışmalarda Bandura (1977), düşük düzeydeki öz yeterlilik duygusunun, beceri gerektiren görevlerden kaçınmayla sonuçlandığını bulmuştur. Kaçınan insanlar ise kişinin kendisiyle yüzleşmesini engelleyerek, yetkinliklerinin geliştirilmesini engel olabilmektedir. Ek olarak Abramson ve arkadaşlarının (1978) çalışmalarında bahsedildiği üzere öz yetersizlik yaşayan bireylerin öz saygı düzeylerinin de düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bandura'ya (1977) göre bunların aksine yüksek düzeyde öz yeterlilik sahibi olan bireyler, engellere rağmen yüksek çaba önderlik gibi davranışlar sergilerler (akt. Thomas & Velthouse, 1990).

2.1.5.3.1.3.Özerlik: Çalışanın eylemlerini başlatma veya düzenleme konularında seçim yapabilme yetkisidir. Özerklik, iş davranışlarının ve süreçlerinin başlatılmasını ve sürdürülmesindeki kendi kendine karar alabilmeyi yansıtmaktadır; çalışma yöntemini seçmek, çalışma hızını belirlemek gibi (Spreitzer, 1995). Çalışanların algıladıkları özerklik hissi, daha fazla, esneklik sağlar, yaratıcı düşünmeyi artırır, sorumluluk almayı sağlar, dayanma gücü ve öz düzenleme becerileri kazandırdığı gözlemlenmiştir. Tersine, kişinin özerkliğinin kısıtlanması ise gerginlik gibi daha olumsuz bir duygu iklimine ve öz saygıda azalmaya sebep olur (Thomas & Velthouse, 1990).

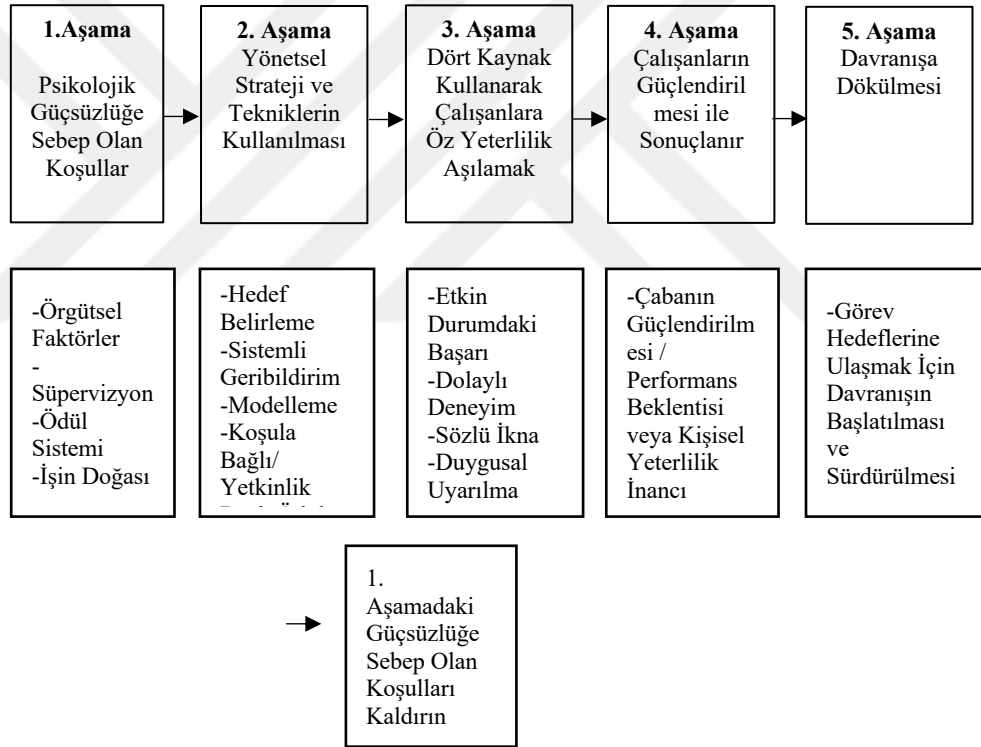
2.1.5.3.1.4.Etki: Çalışanın iş ortamında stratejik, idari ve operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir (Spreitzer, 1995). Etki kavramında işgörenler görevlerinde ve organizasyonda fark oluşturabileceklerini düşünürler. Bir hedef doğrultusunda yapılan görevler ve sergiledikleri davranış örüntüleriyle işleyen sistemde etkili olacaklarını düşünen işgörenler işlerine ve organizasyonlarına daha da bağlanarak güçlenmiş hissedeceklerdir (Duman, 2018; Somuncuoğlu, 2013; Spreitzer, 1997).

2.1.6. Çalışan Güçlendirme Süreci

Conger ve Kanungo'ya (1988) göre çalışan güçlendirme gereksinimi, çalışanlar kendilerini güçsüz hissettiklerinde önemli hale gelir. Bu sebeple

örgütler, çalışanlarının güçsüz hissetmelerini tetikleyen durumları tespit edip gerekli güçlendirme uygulamalarını kullanmaya başlamalıdır. Fakat dış çevreden kaynaklı koşulların iyileştirilmesi her zaman mümkün olmayabilir ve uygulanan güçlendirme stratejileri çalışanlara doğrudan kişisel uzmanlık bilgisi sağlamadığı sürece güçlendirme için yeterli olmayabilir.

Çalışanların bireysel yeterlilikleri için doğrudan bilgi edinebilmeleri sağlayacakları farklı kaynaklar önerilmiştir (Bandura, 1986; Conger ve Kanungo, 1988). Önerilen bu kaynaklar çalışan güçlendirme sürecinde de kullanılmalıdır. Bu yüzden çalışan güçlendirme süreci, güçlendirme uygulamalarının psikolojik yönü, öncülleri ve davranışsal sonuçlarından oluşan beş aşamada gerçekleşir. Bu güçlendirme süreci aşağıdaki Şekil 1 de gösterilmektedir



Şekil 1. Çalışan güçlendirme sürecinin aşamaları (Conger & Kanungo, 1988).

Birinci aşama çalışanlar arasındaki güçsüzlük hissine neden olan kurum içerisindeki durumların tespit edilmesidir. Burada tespit edilen durumlar ikinci aşamadaki yöneticilerin güçlendirme strateji ve tekniklerin uygulanmasına yol açar. Ancak strateji ve tekniklerin kullanılmasıyla sadece güçsüzlüğe sebep olan dış koşulları iyileştirmeyi değil, ek olarak üçüncü aşamadaki çalışanlara öz yeterlilik

aşılmak da hedeflenmektedir. Dördüncü aşamaya gelindiğinde çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler ve beşinci aşamada güçlendirmenin davranışsal çıktıları fark edilir. En son aşama olarak ise birinci aşamadaki güçsüzlüğe sebep olan koşullar kaldırılmış olur. Ancak bu beş aşamadan oluşan güçlendirme sürecini engelleyebilecek faktörler mevcuttur. Bu faktör aşağıda verilmiştir (Conger & Kanungo. 1988):

Örgütsel Faktörler:

- Örgüt içerisindeki önemli değişimler ve geçişler
- Plansız, riskli girişimler
- Fazla bürokratik bir ortam
- İletişim bozuklukları
- Fazla merkezileştirilmiş örgüt kaynakları

Denetleme Şeklinden Kaynaklanan Faktörler:

- Otoriter yönetim şekli (Fazla kontrol davranışı)
- Olumsuz bakış açısı (yapılan hatalara odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar için sebepsiz aksiyonlar

Ödüllendirme Sisteminden Kaynaklanan Faktörler:

- Keyfi ödüllendirme
- Teşvik ödüllerinin düşük olması
- Ödüllerin çalışan için değerinin düşük olması
- Yenilikçi ödül sisteminin eksikliği

İş Tasarımından Kaynaklanan Faktörler:

- Rol karmaşası
- Teknik destek ve eğitimin eksik oluşu
- Gerçekliğe uygun olmayan hedefler
- Çok fazla kural ve yönetmeliklerin oluşu
- İlerleme fırsatlarının düşüklüğü
- İş çeşitliliğinin düşük olması

2.1.6.1. İş Görenler Açısından Çalışan Güçlendirme Süreci

Çalışan güçlendirmenin işgörenler tarafından algılanması ve istenmesi gerekmektedir. İşgörenler kendilerinin güçlendirildiğini algılayamazsa yapısal

güçlendirmenin gerçekleşmesi pek mümkün olmayacaktır (Spreitzer, 1995). Çalışanların yaptıkları işleri ve üye oldukları örgütü önemsemesi, kendilerine dair farkındalıklarının olması, düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilmeleri ve kendilerini değerli hissetmeleri onların performansını etkilemektedir. Çalışan güçlendirmeyi etkileyebilecek çalışan kişilik özellikleri: kendi becerilerini ve kapasitelerini bilmek, gelişme isteği, değişen koşullara ayak uydurabilme, geri bildirim kapalı olmama, gelişmiş bir dinleme becerisi, gelişmiş özgüven ve daha dışa dönük bir kişilik şeklinde ifade edilebilir (Ataman, 2001; Encu, 2020).

2.1.6.2. Yönetici Açısından Çalışan Güçlendirme Süreci

Çalışan güçlendirme uygulamalarından arzu edilen sonuçların elde edilmesinde etki eden diğer bir faktör de yöneticilerdir. Güçlendirme uygulamaları kararı alınması ve diğer her süreçte uygulamaya destek sağlaması açısından yöneticinin görevi büyüktür. Yöneticilerin destek vermedikleri ve inanmadıkları uygulamaların başarılı olması pek mümkün değildir. Bu yüzden yöneticilerin çalışan güçlendirme uygulamalarının başarılı olacağına inanmaları gerekmektedir (Çöl, 2004). Yöneticilerin güven vermeleri, uygulamaya katılımları, açık iletişim ve bilgi paylaşımı sağlamaları, teşvik edici davranışları, geri bildirim vermeleri ve yol gösterici bir şekilde hareket etmeleri çalışan güçlendirme uygulamaları için önem arz etmektedir (Koçel, 2010).

Çalışan güçlendirmede yöneticilerin uygulamaya dahil olması çalışanların işlerini kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler, istedikleri çıktıları elde edebilmek için çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermeli, bağımsız bir çalışma ortamı yaratmalı ve iş birliğini teşvik etmelidir (Öksüz, 2010).

2.1.7. Çalışan Güçlendirmenin Uygulanmasını Engelleyen Durumlar

Çalışan güçlendirme literatürüne bakıldığında çalışan güçlendirme uygulamasında örgütten, yöneticiden ve çalışanlardan kaynaklanan engellerle karşılaşmaktadır. Bu başlık altında bu engellere değinilecektir.

2.1.7.1. Örgütten Kaynaklanan Engeller

Çalışan güçlendirme sürecini zorlaştıran örgütsel etmenler: büyük çaplı değişiklikler, risk içeren girişimler, rekabet ortamı, iletişim ağının kısıtlılığı,

bürokratik ve merkeziyetçi yönetim şeklinde ifade edilebilir. Buna ek olarak organizasyonların belirli özellikleri de çalışan güçlendirme sürecini ketyebilmektedir. Bunlar organizasyon yapısı, ürünler, mevcut çalışan ya da müşteri profili olabilmektedir. Bunların yanı sıra, örgütün düşük maliyet, yüksek üretim strateji benimsemesi, müşteri ilişkilerinin önemsenmemesi, basit seviyede rutin haline gelmiş teknoloji kullanımı, dış çevre koşullarının durağan olması, çalışanların eğitim ve gelişime gereksinim duymaması ve iletişim becerilerinin düşük olmasıdır (Koçel, 2010).

Çalışan güçlendirmenin hedefleri ve kültürü ile örtüşmeyen bazı örgütler mevcuttur. Örgüt içerisinde bağlılığın olmadığı, çalışanların örgütsel hedefler bağlamında bütünleşememeleri ya da çalışanların cezalandırılmaktan korktukları otokratik kültürlerdir. Çalışan güçlendirme uygulanmadan önce örgüt kültürel olarak değerlendirilmeli ve örgüt kültürüyle uyuşmayan uygulamalar yenilenmeli veya uygulamadan vazgeçilmelidir (Akt., Doğan, 2003b).

2.1.7.2.Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Yöneticilerin bazı kişilik özellikleri çalışan güçlendirmenin önünde engel taşımaktadır. Örneğin fazla güç sahibi olan otoriter yöneticiler yüksek kontrole sahiptirler ve bunu kaybetmek istemedikleri ve çalışan güçlendirme uygulamalarına anlam veremeyecekleri için uygulanması konusunda da isteksiz olacaklardır (Akt., Doğan, 2003b). Yapılan yetki devri sonucunda astların yaptıkları hatalarından dolayı cezalandırılacağını düşünen yöneticiler de çalışan güçlendirme uygulamalarına pek sıcak bakmayacaklardır. Çoğu orta pozisyondaki yöneticiler de çalışan güçlendirmeyi kendi güç ve kontrol yetkilerinde azalmaya sebep olacağı ve kendilerine olan gereksinimin azalacağını düşündükleri için çalışan güçlendirmeyi istememektedirler. Çalışan güçlendirme uygulamaları ile orta pozisyondaki yöneticilerin kontrol seviyesinde azalma olsa da bu olumsuz olarak değerlendirilecek bir durum değildir. Çalışanların davranışları üzerindeki kontrol davranışına ayrılacak zamanı başka durumlar için kullanabilecekleri anlamına gelmektedir (Tschohl, 1998).

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin yanı sıra liderlik tarzları da önem arz etmektedir. İyi bir lider, patron değildir. Çalışanların mümkün olan en iyi şekilde işlerini yapmaları için koşulları iyileştirirler. Bu koşulları sağlamak için çalışanlara gerekli eğitimleri vermeli, kaynakları sunmalı, açık iletişim iklimi yaratmalı ve

onlara koçluk yapabilmelidirler. Yani çalışanları güçlendirme uygulamalarına hazır hale getirmek için uygun koşulları sağlayabilmelidir (Doğan, 2003b).

Güçlendirmeye yönetim tarafından gereken desteğin verilememesi de çalışan güçlendirmenin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Yönetim, çalışan güçlendirme hakkında yeterince bilgilendirilmediğinde ve güçlendirme için ikna edilmediğinde uygulamaların işlerlik kazanması pek mümkün değildir (Koçel, 2010).

En önemli hususlardan birisi de eğitimidir. Yöneticiler hem kendilerini hem de çalışanlarını eğitmelidirler. Çalışan güçlendirme uygulamaları sonucunda yöneticilerin ve çalışanların rolleri ve sorumlulukları değişeceği için bu yeni rollere adaptasyonun sağlanabilmesi için gerekli olan eğitimlerin sağlanması gerekmektedir (Özaksu, 2006).

2.1.7.3.Çalışandan Kaynaklanan Engeller

Güçlendirme uygulamalarında çalışanlardan kaynaklı engellerin başında güçlendirme uygulamalarından korkmaları gelmektedir. Güçlendirmeyle birlikte sorumlulukları artan çalışanlar, bu sorumlulukların sonuçlarından dolayı cezalandırılacaklarını düşünmeleri onlarda korku duygusunun açığa çıkartabilir. Bu yüzden çalışanların hata yaparlarsa ceza almayacaklarını bilmeleri ve güven ortamının oluşturulması onların güçlendirmeye karşı olumsuz bakış açılarını ortadan kaldırabilir (Tschohl, 1998).

Çalışanların değişime direnç göstermesi ve değişme isteğinde olmamaları da çalışan güçlendirmeyi engelleyen faktörlerden birisidir. Çalışan güçlendirme çalışanları değişim için zorlamak yerine değişim için çalışanları çeken bir yapısı vardır. Bunun sebebi ise güçlendirilmiş çalışanların değişimi kendileri yönetirler. Çalışan güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde çalışanlar örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerden daha az etkilenir ve iş stresine karşı dayanıklılıkları artar (Akt, Özaksu, 2006).

Çalışan kaynaklı diğer engellerden bir tanesi ise çalışanların güçlendirme sonrasında iş yüklerinin artacaklarını düşünmesidir. Bu engel faktörünü ortadan kaldırmak için çalışanlara güçlendirme hakkında doğru bilgilendirme yapılabilir. Bu rağmen güçlendirmeyi kabullenemeyen çalışanlar için ise ödüllendirme sistemi çalışan bazında ele alınarak, her çalışana motive edecek ve onu destekleyecek

biçimde şekillendirilmesi bu engelin ortadan kaldırılmasında katkıda bulunabilir (Özaksu, 2006).

2.1.8. Çalışan Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Görünen Yanları

2.1.8.1.Çalışan Güçlendirmenin Olumlu Yanları

Güçlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulandığı organizasyonların diğerleriyle rekabet etme gücü artar. Bu güç yönetim ve üretim alanlarına yansarak kaliteyi de arttırmış olur (Doğan, 2006). Çalışan güçlendirme uygulamaları sonucunda yeni yetkilere sahip olan çalışanların hem yapısal hem de psikolojik gelişmeleri sağlanmış olur bu sayede çalışanların verimliliği artar ve alt pozisyonlardaki çalışanların da gelişmesi sağlanmış olur. Güçlendirilmiş çalışanlar, karar alma süreçlerine katılarak yaratıcı yönlerini ortaya çıkarabilir, organizasyonun daha etkin ve verimli çalışmasına katkıda bulunabilirler (Akçakaya, 2010). Kendi görevleriyle ilgili kararları alma özerkliği kazanan çalışanlar kişisel gelişim ve büyümeyi de sağlamış olurlar (Go vd., 1996). Çalışan güçlendirme uygulamalarının sonucu olan yetki paylaşımı yöneticilerin etkinliklerini azaltmaktan ziyade örgütün verimliliğini arttıracaktır (Gürsoy, 2014).

Yetkileri ve karar alma süreçlerine katılımı arttırılmış olan çalışanlar görev aldığı işlerde başarılı oldukça özgüvenleri artarak, yenilikleri takip edebilir, yaratıcı düşüncelerini kullanarak yeni yetenekler geliştirebilir ve müşterilerle daha motive olmuş bir şekilde ilgilenebilirler (Bowen ve Lawler, 1992).

Güçlendirme uygulamaları ile örgütleri tarafından değer gören çalışanların bu şekilde örgütsel güvenleri gelişecektir. Bu güven ortamı çalışan güçlendirme sürecini olumlu etkileyerek süreci kolaylaşmasını sağlayacaktır (Kanter, 1997). Gelişen örgütsel güvenin de etkisiyle yönetici ve çalışanlar arasında uyum artar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gelişir bu şekilde de çalışan tatmini de artmış olur. Gelişen iletişim olanakları, etkili bir geri bildirim verilmesine de olanak sağlayabilmektedir. Çalışan güçlendirme uygulamalarından biri olan geri bildirim verme, çalışanların eksik yanlarını fark etmelerine, bu eksikliklerini gerekli eğitimlerle geliştirmelerine fırsat tanıdığı için alanlarında uzmanlaşmalarına da yardımcı olabilmektedir (Harris, 2011; Özcan, 2020). Tüm bunların yanı sıra çalışanların işlerine yükledikleri anlam ve bağlılık, özgüven ve örgütüne karşı aitlik hissi de yükselmiş olacaktır (Go vd., 1996; Gürsoy, 2014). Oluşan güven

duygusu sayesinde çalışanlar olası bir hata yapma durumunda ceza almayacaklarını bildikleri için bunu paylaşma konusunda bir çekinme yaşamazlar (Özcan, 2020).

Çalışan güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde esneklikleri artan çalışanlar hızlı ve etkin kararlar alabilir, bilgi teknolojisinin kullanımı ve iç-dış müşteri tatmini artabilmektedir (Ala, 2010). Kendi kararlarını alabilen çalışanlar müşterilere hizmet verirken taleplerine daha hızlı bir biçimde yanıt vermiş olurlar. Bu hem müşterinin memnuniyet seviyesini hem de çalışanların özgüvenlerini arttırabilmektedir. Oluşturulan müşteri memnuniyeti, müşterilerin örgüte olan bağlılığının oluşmasına ve memnuniyetlerine çevrelerine de yaimalarıyla ücretsiz bir reklam aracına dönüşmektedirler (Özcan, 2020).

Çalışanlarını güçlendiren örgütlerin iş çıktılarındaki hata payının azalması, üretkenliğinin artması gibi sonuçlarla ürün ve hizmetlerde farklılıklar yaratılarak bunların değerini yükseltebilmektedir (Macy vd., 1990).

Çalışanların iş yerindeki rol tanımlamaları hakkındaki stres ve kaygı düzeyleri azalır, görev paylaşımı ve güven duygusu artmaktadır (Pektaş, 2014). Azalan stres ve kaygı düzeyleri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkiye sahiptir (Akın, 2010).

Çalışan güçlendirme uygulamalarından olan eğitim ve geliştirme süreçlerinin ardından çalışanların bilgi, beceri ve refah seviyeleri artarak, yetenek ve yaratıcılıkları gelişme sağlayacaktır (Pektaş, 2014). Güçlendirme uygulamalarında değişim süreçleri çalışanlara dayatılmak yerine değişim süreçlerine dahil edilerek bu süreçleri istekle gerçekleştirmelerine sağlayabilmektedir (Spreitzer & Doneson, 2005). Güçlendirilmiş çalışanlar, örgüt amaçlarının üzerinde kendi amaçlarını oluşturarak bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler (Zincir, 2012).

Güçlendirme uygulamaları ile yöneticiler gelenekselleşmiş yapı ve işlerden kurtularak farklı iş modelleri deneme, yeni problem çözme becerileri geliştirme ve güncel yaklaşımları öğrenme konularında gelişme sağlayarak yönetsel verimliliklerini de arttıracaklardır (Teare vd., 2002).

2.1.8.2.Çalışan Güçlendirmenin Olumsuz Yanları

Yönetimsel uygulamaların birçoğunda rastlanıldığı gibi çalışan güçlendirme uygulamalarında da birbirinden farklı sorunlarla karşılaşılabilir. Karşılaşılan bu sorunlar örgütün yapısından, yöneticilerinden veya çalışanlarından kaynaklanıyor olabilir. Sorunların en kısa sürede tespit edilip etkin bir şekilde çözüme kavuşturulmaları gerekir. Bu görev de yöneticilerden geçmektedir (Çöl, 2004).

Çalışan güçlendirmenin tüm örgütler için uygulanması mümkün olmayan bir uygulama olmadığının bilinmesi gereklidir. Deneyim sahibi örgütler için bile karmaşık bir süreç olan çalışan güçlendirme, sistemli bir planlama yapılmadığı takdirde uyum sağlanması zor bir uygulama olabilmektedir. Çalışan güçlendirme sürecinin öncesi veya sonrasında yaşanabilecek durumlar zarardan ziyade maliyet olarak nitelendirilmektedir (Özcan, 2020).

Çalışan güçlendirme süreci uygulamaya konmadan önce detaylı bir şekilde planlanmalı ve bu planlamanın çalışanlara açıklanarak eğitiminin verilmesi gereklidir. Sonrasında bu sürecin bir örgüt kültürü haline getirilmesi gerektiği için bu durumlar oldukça zaman alır ve bu örgütler için bir maliyettir (Doğan, 2003).

Güçlendirme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar kendilerine biçilen yeni rollerini benimsemekte ve bu yeni rollerinin gerekliliklerini yerine getirmede zorluklar yaşayabilirler. Geleneksel yapıdaki komuta kontrol biçimindeki yöneticiler bunun yerine rehberlik eden destekleyici bir yönetici rolünü benimsemeleri gerekmektedir. Bu rol değişimini elde ettikleri güçlerini kaybetmek veya kendi makamlarına tehdit unsuru olarak algılayan ve yeni rollerini anlamayan yöneticiler, güçlendirme sürecini zorlaştırabilirler (Çöl, 2004). Çalışanlarda aynı şekilde yeni rollerine uyum sağlamakta zorluk çekebilir, fazladan yetki ve sorumluluğu iş yükü olarak algılayıp güçlendirme çalışmalarında isteksiz davranabilirler (Doğan, 2005, Çöl, 2004).

Çalışan güçlendirmenin önemli maliyetlerinden birisi de işgören seçimi ve eğitimidir. Örgütler, güçlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde işlemesi için işe alım ve yerleştirme politikaları benimseyerek çalışanları seçmeleri gerekmektedir. İşin gerekliliklerine sahip yetenekli, etkin, yaratıcı ve sorun çözme becerisine sahip işgörenlerin seçilmesi gerekir. Örgüt bünyesinde bulunan

alışanlarında uygunluklarının incelenip gerekli eğitim ve becerilerin kazandırılmalıdır. (Özcan, 2020).

alışan güçlendirme uygulamaları her örgüt için uygun olmayabilir. Özellikle küçük ve orta büyüklüğe sahip örgütler için uygulanması büyük örgütlere kıyasla daha kolay olabilmektedir. Ayrıca alışan güçlendirme sürecine başlamadan önce uygulamaların örgüt kültürü ile uyumu da dikkate alınmalıdır (Doğan, 2003).



2.2.ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Değişen dünya standartlarına ayak uydurmada en önemli teşvik edici faktörlerden biri olan yenilikçilik kavramı, işletmeler arasında rekabet edebilme avantajını elde edebilmek için kullanılır. Yenilikçilik bir süreklilik içerir ve bu sürekliliği başarılı bir şekilde yakalayan örgütler gittikçe güçlenerek büyüme fırsatı yakalayacaklardır. Ancak değişim taleplerine direnen ve yenilik süreçlerini takip etmekte başarısız olan örgütler güç kaybederek varlıklarını koruyamayacaklardır (Işık, 2020).

2.2.1. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları

Latince bir kelime olan “innovare” kökünden türeyen inovasyon, “yeni ve farklı bir şey yapmak” anlamına gelmektedir. Türkçe’ye yenilik, yenilenme ya da yenilikçilik olarak çevrilmiş olsa da bu çeviriler inovasyon kelimesinin tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple inovasyon kelimesi teknik bir sözcük olarak kabul edilerek dilimize yerleşmiştir. İnovasyon kavramıyla açıklanmak istenen bilim ve teknoloji imkanlarının kullanılarak bir düşüncenin faydalı bir hale getirilerek pazarlanabilecek somut bir sonuca dönüşmesidir. Bu yüzden kelime anlamı olarak yalnızca yenilenme olarak tanımlanamayan inovasyon kavramı, kuramsal bir alt yapıyla yenilik çıktısını da içeren ve pazarlanabilen bir süreçtir (Eraslan vd., 2019). İktisadi olarak inovasyon kavramını literatüre katan kişi ise Joseph Alois Schumpeter’dir. Schumpeter, inovasyonu “girişimciye kazanç sağlayan ve teknolojik gelişmeler sonucunda var olan her şey” biçiminde tanımlamıştır (Onağ, 2014).

Yenilik kavramının neler içerdiği konusunda fikir ayrılıkları vardır. Peters ve Waterman (1982), inovasyon sözcüğüne “Yenilikçi örgütler özellikle çevrelerindeki her türlü değişimi takip etme konusunda başarılıdırlar ve yeni ürün ve hizmetler geliştiren yaratıcı kişiler tarafından karakterize edilirler” şeklinde iki anlam yüklemektedirler. Drucker (1985), inovasyonu “girişimcinin mevcut kaynakları geliştirmesi veya yeni değer üreten kaynaklar oluşturması” olarak tanımlamıştır. Bu iki tanım da değişim ve yaratıcılık terimlerine atıfta bulunarak inovasyonun, değişime yanıt olarak yaratıcı yeteneğin kullanılması olduğunu ima etmektedirler. Moguee ve Schacht (1980), inovasyonun teknolojik arka planına değinerek inovasyonu “Teknolojik inovasyon, endüstrinin yeni ve geliştirilmiş

ürünler ve üretim aşamaları yarattığı süreçtir.” olarak tanımlarlar. Trushman ve Nadler (1986) ise ürün ve süreç inovasyonuna değinirler. Onlar inovasyonu “Yeni bir ürün, hizmet veya sürecin yaratılması” olarak tanımlarlar (akt. McAdam vd., 2000).

Yenilikçilik kavramı genellikle yenilik ve yenilik yönelimi olarak kullanılmış olsa da bazı araştırmacılar yenilik ve yenilikçiliği birbiri üzerinden açıklayan tanımlar yapmışlardır. Hult ve arkadaşları (2004), yenilikçiliğin, yeniliğin öncülü olduğunu ve organizasyonların yenilik yapabilme kapasitesi anlamına geldiğini söylemişlerdir. Yani yenilikçilik kavramı organizasyonun rekabetçi ve stratejik yönelimiyken, yenilik ise organizasyonun rekabet ortamında üstünlük kazanmak için kullandığı yöntem olarak görülmelidir. Yenilikçilik bir girdiyken, yenilik bir sonuçtur. Yenilik kavramının zıttı olarak yenilikçilik bir son değil, sona giden yoldur. Yenilik bir ürün veya hizmetteki başarı gibi sonuç odaklıyken, yenilikçilik ise bir yönelimdir. Yenilik, yeni bir fikir veya süreç olabileceği gibi, yeni bir teknolojik adım, değişen bir idari yönetim ya da çalışanları da etkileyen yapısal bir dönüşüm olabilir (Damanpour, 1991). Yenilik, organizasyonun ürettiği ürün veya hizmet ya da dışarıdan alınan destekler sayesinde organizasyona kazandırdığı cihazlar, sistemler, politikalar, davranışsal veya süreçsel değişimler olabilmektedir (akt. Efe, 2020)

2.2.2. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı

Literatüre bakıldığında birçok örgütsel yenilikçilik tanımı bulunmaktadır. Örgütsel yenilikçiliği “yeni ürün ve hizmetleri satın alma yönelimi ve kapasitesi” olarak tanımlayan Foxall (1984) pazarda bulunan yeni ürün ve hizmetlerin örgüt bünyesine kabul edilme oranıyla ilgili olan tüketici yenilikçiliğine odaklanmaktadır, bu yüzden onun tanımı psikolojik perspektiftendir. Subramanian ve Nilakanta (1996) ise yenilikçiliği davranışsal bakış açısıyla tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel yenilikçilik kalıcı bir özelliktir; yenilikçi örgütler sürekli ve tutarlı bir biçimde yenilikçi davranışlar sergilerler. Yalnızca belirli bir süre içinde değil de sürekli olarak yüksek düzeyde yenilikçilik sergilerler. Lumpkin ve Dess (1996) ise örgütsel yenilikçiliğin hem davranış hem de ürünle ilgili olduğunu söylemişlerdir. Yani örgütler yeni bir şey deneme isteğiyle başlamalı ve yeni ürün ve teknolojilere hâkim olana kadar bu isteği devam ettirmelidirler. Hurley ve Hult

(1998) için örgütsel yenilikçilik, örgütün deneyime açıklık kültürü ve yeni fikirleri benimsemeye hazır bulunuşluk durumudur. Eğer bir örgüt kültürel olarak yeni fikirlere açık değilse örgüt içerisindeki yenilik çabalarının da kabul görmeme ihtimali yüksek olacaktır. Rogers (2003) ise örgütsel yenilikçiliği zamansal kavram açısından ele almış ve “çalışanların veya örgütlerin yenilikleri kabul edip uygulama konusunda rakiplerine göre erken davranma derecesi” olarak tanımlamıştır. Yenilikçi fikri veya uygulamayı rakiplerinden önce kabul eden örgütler yenilikçi örgütlerdir. Gebert ve arkadaşları (2003) örgütsel yenilikçiliği “örgütün mevcut haldeki ürün, hizmet veya süreçlerini geliştirebilme ve bu konuda yaratıcı fikirler oluşturabilme kapasitesi” olarak tanımlamışlardır. Örgütün, çalışanların yaratıcı fikirlerinden maksimum derecede yararlanması ve mevcut ürün, hizmet veya süreçlerini geliştirme düzeyini yenilikçilik olarak ele almışlardır (Gebert vd., 2003).

Örgütsel yenilikçilik alanında çalışmalar yapan bazı araştırmacılar yenilikçiliği bir süreç olarak ele almış ve yenilikçilik nasıl oluşur, gelişir ve rutin bir hale dönüştürülür sorularına cevap aramışlardır. Diğer bazı araştırmacılar ise yenilikçiliği bir sonuç olarak ele almış ve hangi kavramsal veya yapısal koşullarda ortaya çıkabileceğini araştırmışlardır (Özdevecioğlu & Bıçkes, 2011). Yine bazı çalışmacılar (Daneels ve Kleinschmidt, 2001; Sethi vd, 2001) ise örgütsel yenilikçiliği sadece ürün yenilikçiliği olarak ele almışlardır. Fakat karmaşık bir yapıya sahip olan örgütsel yenilikçilik kavramını tek boyutta inceleyen bu araştırmacıları eleştiren Wang ve Ahmed (2004) literatürdeki yenilikçilik tanımlarından bütüncül bir örgütsel yenilikçilik kavramı oluşturmuşlardır. Örgütsel yenilikçilik kavramı, örgütün tüm yenilik becerisi ya da yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik yönelimleriyle birleştirerek pazara yeni ürün ve hizmetler sunabilme veya yeni pazarlar oluşturabilme yeteneğini ifade eder. Wang ve Ahmed (2004), örgütsel yenilikçilik kavramını süreç, ürün, pazar, stratejik ve davranışsal olacak şekilde beş alt boyut ile incelenmesinin bu alanda çalışacak araştırmacılar için daha doğru bir yorumlama gücü elde edeceklerini söylemişlerdir.

Örgütsel yenilikçilik, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayacak şekilde düşünülmüştür. Bir yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem ya da örgüt üyelerine ilişkin yeni bir plan veya program olabilir. Dolayısıyla örgütsel yenilikçilik, örgüt için yeni olan, kendi bünyesinde ürettiği

veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991) Bu tanım, örgütlerin tüm bölümlerine ve işleyişlerinin tüm yönlerine ilişkin farklı yenilik türlerini içerecek kadar geniştir. Örgütsel yenilikçiliğin uygulanması genellikle uygulanan örgütün performansına veya etkinliğine katkıda bulunmayı amaçlar. Örgütsel yenilikçilik, ister iç veya dış çevredeki değişikliklere bir yanıt olarak ister bir çevreyi etkilemek için alınan önleyici bir eylem olarak olsun, bir örgütü değiştirmenin bir yoludur. En istikrarlı ortamlar bile değiştiğinden, örgütler zaman içinde sürekli olarak yenilikleri uygularlar. Dolayısıyla, örgütsel yenilikçilik tekil yenilikler yerine çoklu yenilikler dikkate alındığında daha doğru bir şekilde temsil edilmektedir (Akt., Damanpour, 1991). Özmen ve arkadaşlarına (2010) göre stratejik yöntemlerle örgütün yeterlilik ve kapasitesini artırma başarısına örgütsel yenilikçilik denilmektedir. Organizasyonların yaşadıkları problemleri çözmek, çevresel değişimlerin yarattığı tehditlerden korunmak ve fırsatlardan yararlanmak amacıyla yenilikçilik kültürünü kabul etmesi gerekir. Örgütsel yenilikçiliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlarda ve iş davranışlarında devamlı olarak yenilikçi bir bakış açısı hakimdir. Örgütlerin yenilikçi perspektifi kabul edip bu doğrultuda bir örgüt kültürü oluşturmaları, çalışanların hem kendi gelişimleri hem de örgütlerinin gelişimleri için yenilikçi düşünme yetisi geliştirmeyi iş yaşamlarında bir prensip haline getirmesini kolaylaştırmaktadır (Tekin & Akgemci, 2019).

2.2.3. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları

Literatüre bakıldığında birbirinden farklı örgütsel yenilikçilik tanımları ve boyutlandırmaları bulunmaktadır. Örgütsel yenilikçilik kavramı üzerinde yapılan çalışmalar genelde dar bir bakış açısıyla ele alınmış ve tüm boyutlar üzerinde durulmadığı için karmaşıklığa neden olarak diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılmasını güçleştirmiştir (Cooper, 1998). Bazı çalışmacılar sadece ürün yeniliği kısmına odaklanırken bazıları süreç yenilikçiliğine ve yine bazıları pazar yenilikçiliğine ya da davranışsal yenilikçiliğe odaklanmışlardır. Bu sebeple örgütsel yenilikçilik kavramını tanımlayıp ölçümleyebilmek zor bir durum halini almıştır (Çark Gemici, 2019).

Tablo 1: Yenilikçiliğin Çalışmacılara Göre Sınıflandırılması

Çalışmacılar	Ürün/Hizmet	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1939)	X	X	X		
Miller & Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon ve Ark. (1992)		X			X
Avlonitis ve Ark (1994)	X		X	X	X
Hurley & Hult (1998)	X			X	
Lyon ve Ark. (2000)	X		X		
Noith & Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Kaynak: Wang & Ahmed (2004).

Örgütsel yenilikçilik kavramının tek bir boyut ile incelenmesinin mümkün olmadığını söyleyen ve bu çalışmaları eleştiren Wang ve Ahmed (2004), literatürdeki örgütsel yenilikçilik tanımlarından yola çıkarak bütüncül bir örgütsel yenilikçilik kavramı oluşturmuşlardır. Onlara göre örgütsel yenilikçilik ürün, pazar, süreç, stratejik ve davranışsal olarak beş alt boyutta incelenmelidir.

2.2.3.1.Ürün Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği yeni ve farklı bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut ürün üzerinde değişiklik yapılarak piyasaya sunulması olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006). Mevcut bir ürün üzerinde küçük değişiklikler yapılması veya önemli ve yeni bir fonksiyon eklenerek yeni değer kazandırılması olabileceği gibi yeni bir ürün veya hizmetin pazara sunulması şeklinde de gerçekleşebilir (Uzkurt, 2008).

Yenilenmiş ürünler, organizasyonlar için hem gelişme ve yeni sahalara yayılma hem de rekabet gücü açısından önemli fırsatlar yaratmaktadır. Ürün

yenilikleri, piyasaya yeni girenlerin rekabet edebilmesi ve zaten piyasada olan örgütler içinse piyasaya liderlik etmesi açısından büyük olanaklar sağlamaktadır. Ürün başarısı için son derece önemli olduğu ve ürünün başarılı olması da daimî iş başarısı ile ilgili olduğundan ötürü ürün yenilikçiliği araştırmacılar için önemli bir kavram olmuştur (Çark Gemici, 2019)

Ürün yenilikçiliği genellikle özgünlük, benzersizlik ve algılanan yenilik olarak değerlendirilmektedir. Algılanan yenilik, örgütler ve tüketiciler açısından olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yenilik nitelikleri tüketicilerin perspektifine göre yeni ürünün özellikleri, benimsenmeme riskleri ve mevcut davranış örüntülerindeki değişim seviyeleridir. Örgütlerin perspektifinden ise piyasaya uyum, örgüt ile proje arasındaki uyum ve teknoloji ve pazarlamadır (Danneels ve Kleinschmidt 2001)

Eğer bir organizasyon pazardaki rekabet gücünü korumak veya rakiplerinden farklılaşmak istiyorsa ürün yeniliği yapabilmelidir. Fakat sadece ürün yenilikçiliği odaklı olmak sürdürülebilirlik açısından pek doğru olmayabilir. Pazardaki öncü örgütler, ürün ve hizmetlerinin kopyalanabilme ihtimaline karşı yalnızca ürün yeniliği odaklı değil, yenilikçiliğin farklı boyutlarında da uygulamalar yaparak rekabet gücünü yüksek tutmalılardır (Akt., Çark Gemici, 2019).

2.2.3.2.Süreç Yenilikçiliği

Wang ve Ahmed'e (2004) göre üretim ve yönetim süreçlerini daha iyi bir hale dönüştürmek için kullanılabilecek yeni üretim metotlarının, yeni yönetim yaklaşımlarının ve güncel teknolojinin kullanılmasına süreç yenilikçiliği denilmektedir. Süreç yenilikçiliği bir örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini kullanabilme becerisi, yeni üretim ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kaynakları ve becerilerini birleştirebilmesi, gerektiğinde yeniden yapılandırabilmesidir. Süreç yenilikçiliği örgütler için kritik bir öneme sahip olduğundan yenilikçilik için önemli bir alt boyuttur.

Ürün tasarımıyla başlayıp son aşamaya kadar olan her sürecin gerçekleştirilmesi için gereksinim duyulan araştırmaların toplamına süreç yeniliği denilmektedir. Bu açıdan bakıldığında süreç yenilikçiliği örgütün mal ve hizmet üretme aşamasından müşteriye sunulmasına kadar tüm süreçlerin daha işlevsel bir

şekilde yenilenmesi olarak açıklanabilmektedir (Bessant, 1995; Hammer & Champy, 1994; Işık, 2020).

Süreç yenilikleri yalnızca üretim alanındaki değişimlerde değil, örgütlerin çalışma kapsamındaki tüm süreçlerinde yapılan değişimlerdir. Radikal değişikliklerin yanında güncel teknolojik yöntemlerin ve değişim metotlarının üretim süreçlerindeki dönüşümünü de kapsar. Literatürdeki birçok araştırmada süreç yenilikçiliği teknolojik yenilikçiliğin bir alt boyutu olarak düşünülmektedir (Kılıç, 2013). Fakat Kitchell'e (1997) göre teknolojik yenilikçiliğin uygulanabilmesi için organizasyonların süreç yenilikçiliğini benimseyip uygulamaları gerekmektedir. Yani süreç yenilikçiliği, teknolojik yenilikçiliğini kapsamaktadır.

Süreç yenilikçiliği, direkt olarak tüketiciler tarafından fark edilmeyebilir. Ancak örgütler uygulanan süreç yenilikleri sayesinde ürün ve hizmet niteliklerini arttırırken maliyetlerini düşürürler. Tüm bu iyileştirme süreçleri tüketici fiyatlarına yansıtıldığında süreç yenilikçilerinin fark edilmesini sağlayabilmektedir. Uygulamaya konan süreç yenilikleri örgütün pazar payını arttırarak büyümesine katkı sağladığı durumlarda etkili olmaktadır (Işık, 2020).

2.2.3.3.Pazar Yenilikçiliği

Pazar araştırması, reklam ve tanıtımla ilgili yeniliklere ek olarak yeni pazar olanaklarını belirlemek ve yeni pazarlara girişle ilgili olan yeniliklere pazar yenilikçiliği denilmektedir. Örgütlerin hedefledikleri pazarlara girmesi ve bu pazarlardan yararlanmak için benimsedikleri yeni yaklaşımlardır. Alternatif olarak ise mevcut ürün ve hizmetleri yenileyerek tanıtmak için pazarlama stratejilerinin benimsenmesidir (Wang ve Ahmed, 2004).

Bir örgütün yeni pazarlama yöntemlerini kullanmasına pazar yenilikçiliği denilmektedir. Örgütler bu yöntemleri kendileri oluşturabilir ya da diğer örgütlerin oluşturdukları yöntemleri kendi süreçlerine dahil edebilirler. Pazarlama yenilikçiliği, ürün ve hizmetlerin tasarlanması ya da ambalajlanması, ürün ve hizmetlerin konumlandırılması, tanıtılması veya fiyatlandırılması konusunda değişiklikleri içeren pazarlama yöntemleridir. Pazarlama yenilikçiliğinin asıl amacı pazar araştırması yaparak potansiyel daha iyi pazarlar bulmak ve mevcut pazarlara daha iyi ürün ve hizmet sunabilmektir. (Huseyinli, 2019).

Pazarlamanın 4P'si olarak bilinen product (ürün), place (konumlandırma), price (fiyat), promotion (tanıtım) kavramlarında gerçekleşecek yenilikler Kotler (1998) tarafından pazarlama yenilikçiliği olarak adlandırılır. Pazarlama yenilikçiliği üç aşamadan oluşmaktadır; keşif, geliştirme ve dağıtım. Keşif aşamasında hedeflenen pazardaki sorunlar fark edilerek bu sorunların çözümü için fikirler geliştirilir. Geliştirme aşamasında, problemlerin çözülmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Dağıtım kısmı ise devamlı bir dağıtım ağının oluşturulmasıdır (Henriksen & Skou, 2005; Işık, 2020).

2.2.3.4.Davranışsal Yenilikçilik

Yenilikçi bir kültürün oluşumunda katkı sağlayan boyutlardan biri olan davranışsal yenilikçilik, farklı düzeylerde mevcut olabilir: bireysel, ekip ve yönetim. Bir örgütün yeniliğinin davranışsal boyutta ölçülmesi yalnızca ara ara gerçekleşen yeniliklere ya da örgütteki belli grupların yenilikçi davranışlarının incelenmesi değildir. Davranışsal boyut, sürekli ve kalıcı davranış değişikliğini yansıtır ve yeniliğe açıklık olarak değerlendirilir. Örgütlerin tüm yenilikçi faaliyetlerinin altındaki ana faktördür. Örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olması diğer yenilikler için de bir itici güç yaratırken, yenilikçi kültürün eksikliği yeniliklerin önünde bir engel olabilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004).

Bireysel yenilikçilik, çalışanların bireysel olarak yenilik yapma arzusu ve bunu yapabilme yatkınlığıdır. Bireysel yenilikçilik, bireysel olarak yenilik yapma isteği olarak ifade edilebilir (Hurt vd., 1977; Wang ve Ahmed, 2004). Ekip yenilikçiliği, ekiplerin yeniliklere yönelik uyum sürecini anlatmaktadır. Çalışanların bireysel yeniliklerinden ziyade ekip olarak oluşan iş birliğine odaklanılır. Bireysel yenilikçiliğin yanında ekiplerin de yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları ve yeniliklere açık olmaları önemlidir (Lovelace vd. 2001). Yönetim yenilikçiliği ise yönetimin yeniliklere olan isteğini, yeni iş yöntemlerini teşvik etme düzeyini ifade etmektedir. Örgütlerin klasikleşmiş yönetim uygulamaları ve gelenekselleşmiş örgüt kalıp yargılarından uzaklaşıp güncel olanı takip etmeleri ve yeniliklere açık olma seviyesine yönetim yenilikçiliği denilmektedir. Yönetimin istekliliği yeni yöntemlerin uygulanmasını ve yönetimle alakalı yeni düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik edecektir (Rainey, 1999).

2.2.3.5.Stratejik Yenilikçilik

Örgütün çevresindeki fırsatları saptaması ve bu fırsatları değerlendirerek yeni bir pazar oluşturmaya stratejik yenilikçilik denilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004). Basenko ve arkadaşları (1996) ise stratejik yenilikçiliği örgüt için yeni değerler oluşturan rekabet stratejilerinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu yenilikçilik türü, örgütün piyasada bir fırsat bulması ile başlar ve bu fırsatın büyük yeni bir pazara dönüşmesi ile devam eder.

Stratejik yenilikçilik, yenilik çalışmalarına uygun pazarlar yaratmak, yenilikçi kaynaklara yön vermek ve çalışma stratejisi geliştirmekten oluşmaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle stratejik yenilikçiliğin “yeni pazarlar, yeni çalışma modelleri ve örgütler ile tüketiciler için değerler oluşturmak” gibi üç ana öğeden oluştuğu söylenebilmektedir (Drejer, 2006). Stratejik yenilikçilik sayesinde, mevcut rekabet kuralları değiştiren işletmeler yeni bir stratejik konuma sahip olarak gelişmektedirler. Yeni pazarlar, yeni çalışma modelleri veya yeni değerler oluşturan ve bu şekilde farklılaşan işletmeler finansal çıktıları da elde ederek rekabet avantajı elde edeceklerdir (Akt., Işık, 2020).

Stratejik yenilikçilik mevcut rekabet ortamını ortadan kaldırıp yeni bir rekabet düzeni oluşturma yollarının bulunmasıdır. Yani oyunu rakiplerden daha iyi oynamak değil, var olan oyundan farklı bir oyun tasarlamaktır (Çark Gemici, 2019; Markides 1998). Capon ve arkadaşları (1992) yaptıkları çalışmada yenilikçiliğin, stratejinin bir ögesi olduğunu söylemişlerdir. Yani stratejik girdiler, yenilikçi çalışmalar sonucunda stratejik çıktılara dönüşürler.

Diğer yenilik türlerinde de gözlendiği gibi stratejik yenilikçilikte de örgütler birden fazla engellenmeyle karşılaşmaktadırlar. Bunlardan birincisi zaten başarılı olan örgütlerin değişim konusunda isteksiz olmalarıdır. İkincisi, örgütler genellikle değişim gerekliliğinin farkında olurlar fakat değişim sürecini yönetebilecek bir becerileri yoktur veya değişimin sebep olduğu belirsiz durum için risk almaktan korkmaktadırlar (Markides, 1998; Onağ 2014).

2.2.4. Örgütsel Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel yenilikçilik sürecine etki eden faktörler, teknoloji, yenilik süreci, örgütsel stratejiler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çalışanlar, kaynaklar, bilgi

yönetimi, yönetim biçimi ve liderlik rolleri olacak şekilde dokuz ayrı başlık şeklinde incelenmiştir (Smith vd., 2008).

2.2.4.1.Teknoloji:

Teknoloji, yenilikçiliği geliştiren ve arttıran bir geçiş yoludur. Çalışanlar yenilikçi beceriler geliştirmek ve karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmek için teknolojik gelişmeleri takip ederek gerekli durumlarda faydalanmaktadırlar (Bayar, 2022). Örgütlerin teknolojik alt yapıları ne derece esnek ve değişime yatkınsa örgütlerin de o derecede yeniliklere uyum sağlaması kolay olacaktır (Işık, 2020; Sundbo, 2001). Sıklıkla yenilikçiliğin bir sonucu olarak görülen teknoloji, örgütler içi ve örgütler arası yenilikçi davranış ve çıktıları kolaylaştıran bir etmendir (Smith vd., 2008).

2.2.4.2.Yenilik Süreci:

Yenilikçilik, örgütsel değişim ve dönüşümü kolaylaştıran, çevresel değişikliklere karşı uyumun yakalanmasını sağlayan örgütsel bir süreçtir. Yenilikleri takip eden örgütler güçlü bir mevkiye ulaşma fırsatını yakalarlar (Hurley & Hult, 1998).

2.2.4.3.Örgütsel Strateji:

Örgütler piyasadaki varlıklarını korumaları, rekabet edebilmeleri ve performanslarını geliştirmeleri dış çevrelerindeki devam eden değişikliklere uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlıdır. Stratejik duruş, örgütlerin piyasayı yorumlama ve aksiyon alma biçimini belirleyerek, piyasanın gidişatına göre stratejik planlamalar yapmasıyla oluşur. Bu da örgütsel yenilikçiliği etkilemektedir (Çark Gemici, 2019).

2.2.4.4.Örgüt Yapısı:

Örgütler arasındaki dinamikleri araştıran literatüre göre merkezi ve bürokratik yapıya sahip örgütler yerine, esnek ve daha az merkeziyetçi yapıları olan örgütler, bilgi dolaşımının kolay olması ve yeni teknolojilere karşı açık olmalarından dolayı yenilikçilik hareketlerini hızlandıracaklardır (Droge vd., 2008).

2.2.4.5.Örgüt Kültürü:

Yenilikçilik çalışmalarını gerçekleştirebilmek için bu çalışmaları detekleyici ve teşvik edici bir yenilikçi kültür gereklidir. Yenilikçiliği teşvik eden bir örgüt kültürü için; kurumsallaşan bir yenilik kontrolü ve yönetim biçimi, yenilikçi davranışların ödüllendirilmesi, yenilikçiliğe açık esnek bir örgüt yapısı ve çalışanlar için gerekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması gereklidir (Kılıç, 2013). Örgüt kültürü çalışanları destekleyici ve tolere ediciyse, insan ilişkilerini önemsiyorsa, açık iletişim kanallarına sahipse, eleştirel bakış açısı varsa, risk alabiliyorsa, çalışanlar için adaletli davranıyorsa, çalışan eğitimlerini önemsiyorsa ve stratejik planlamalar yapabiliyorsa o örgütlerin yenilikçi davranış geliştirmeleri kolay olacaktır (Sönmez, 2016).

2.2.4.6.Çalışanlar:

Bozkurt ve arkadaşlarına (2017) göre birden fazla kişilik özelliği örgütsel yenilikçilik üzerinde etkilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, problem çözme becerileri, uzmanlık alanları ve seviyeleri, çalışma süreleri gibi kişilik özellikleri yenilikçilik üzerinde etkili bulunmuştur. Çalışanların liderlik yetenekleri, maaşları, kıdem seviyeleri, pozitif bir bakış açısına sahip olmaları, işlerine ve örgütlerine karşı pozitif algıları ve yaratıcılıkları örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkilemektedir (Hacıcaferoğlu, 2023).

2.2.4.7.Kaynaklar:

Örgütün bünyesinde bulunan fiziksel ve mali tüm kaynaklardır. Örgütler, kaynaklarını rekabet ettikleri diğer örgütler arasında daha iyi bir performans göstererek farklılaşmak için en etkin şekilde kullanmalıdırlar (Çark Gemici, 2019; Morgan vd., 2009).

2.2.4.8.Bilgi Yönetimi:

Örgütlerde yenilikçi gelişmeler için önemli kavramlardan birisi de bilgi yönetimidir. Bilgi, yenilikçi davranışların önemli bir faktörü olarak görülmektedir. Örgütler yenilikler ve gelişimleri için belirli bir bilgi birikime ve deneyime ihtiyaçları vardır. Örgütleri rakipleri arasında üstünlük kazandıracak bilginin en önemli özelliği stratejik nitelikte olmasıdır. Örgütlerin kendi iç ve dış çevrelerden kazandıkları bilgiler, yine kendi rekabet, yaratıcılık, verimlilik ve yenilik süreçlerinde kullandıklarında önemli hale gelmiştir. Örgütler, tüketicilerin

beklentilerini karşılayabilmek ve pazardaki rekabeti sürdürebilmek için bilgiyi stratejik bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Kurt ve Ağca, 2004). İhtiyaç duydukları bilgilere sahip olan örgütler olamayanlara kıyasla çalışma alanlarında başarılı olarak öne geçmektedirler (Rıfat ve Yıldırım, 2004).

2.2.4.9.Yönetim Biçimi ve Liderlik:

Yenilikçilik ve lider ilişkisinin incelendiği araştırmalarda; dönüştürücü liderli stilin (Aykanat ve Çalışkan, 2019), inovatif liderlik stilin (Akyürek, 2020), lider-üye etkileşimci stilin (Çelik vd.,2014), etik liderlik stilin (Karadal ve Özsungur, 2017), yönetici desteğinin (Tuna Arslan ve Aydın, 2023), adaletli yönetimin ve süpervizör desteğinin örgütsel yenilikçiliği pozitif bir yönde etkilediği bulgulanmıştır (Hacıcaferoğlu, 2023).

2.2.5. Yenilikçilik Süreci

Süreç, genel olarak stratejik bir düşüncenin bir sonuca ulaştırılmasıdır. Yenilik süreci üç aşamadan oluşmaktadır: fikir üretme, fikrin gerçekleştirilmesi ve fikrin ticarileştirilmesi (Sattler, 2011).

İlk aşama olan fikir üretmede, iç ve dış çevresel etmenlerden yeni fikirler üretilir veya seçilir. Seçilen fikirler mevcut teknolojinin arzı veya piyasanın talep ettiklerinden oluşabilir (Sattler, 2011). Her konuda farklı fikirlere sahip olmak piyasayla mücadele edebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Yeni fikirler, herkes tarafından görülen fakat daha önce kimsenin düşünemediğini yapabilmektir (Yılmaz, 2020). Bu aşamada en az risk içerek fikirler üretilmeye veya seçilmeye çalışılmaktadır. Piyasadaki ve teknolojik altyapıdaki imkanları iyi değerlendirerek örgütsel yapı ile uyum sağlayabilecek stratejileri belirlemek akılcı olacaktır. Seçilecek fikirler; çekici, uygulanabilir ve satılabilir olmalıdır (Aksay, 2011; Uzkurt, 2008).

Bu fikirlerin güncel teknoloji ve pazarla ilgili uygulanabilirlik çalışmalarının ardından, ikinci aşama olan seçilen fikirlerin teknolojik olarak yaşama uyarlanması ve hedef piyasadaki potansiyel başarılarının değerlendirilmesi yapılır (Sattler, 2011). Bu aşamada ise birbirinden farklı bilgilerin bütünleştirilmesi yapılır. Teknolojik olarak uygulanabilirlik, tüketicilerin talepleri, rakip işletmelerin davranışları ve yasal sorumluluklardan oluşan belirsizlik bir sonuca bağlanmalıdır. Fikrin gerçekleştirilmesi aşamasında teorik olarak yenilikçi fikir, ürün ya da bir sürece dönüştürülür. Bu aşamada bir fikrin, yeni bir ürün veya

sürece dönüşebilecek potansiyele sahip olması araştırılmaktadır. Ek olarak ürünün az miktarla üreterek pilot çalışmaları bu kısımda gerçekleştirilmektedir (Aksay, 2011; İraz, 2005).

Son aşama olarak ise yeniliğin üretilerek pazara sunulmasıdır. Bu aşamada önemli olan yeniliğin ticarileştirilmesidir (Sattler, 2011). Ticarileştirilmesi, yeni üretilen bir ürünün veya üretim yönteminin piyasaya arz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Üretilen ürünün başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi için sorulan üç önemli soru vardır: ürün veya hizmetin nerede tanıtımı yapılacağı, nerede sunulacağı ve hedef tüketici portföyünün kim olduğudur. Yenilikçiliğin son süreci olan ticarileştirme kısmında, örgütlerin detaylı bir plana ihtiyaçları vardır. Ek olarak bir pazarlama stratejisi ve minimal düzeyde bütçeye sahip olmak da olmazsa olmazdır (Aksay, 2011).

2.2.6. Çalışan Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Örgütlerin esneklik ve yenilik ihtiyaçları çalışan güçlendirme kavramının ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Çalışan güçlendirme kültürünü benimseyen örgütlerde çalışanlar işlerini benimserler, artan bilgi paylaşımı sayesinde takım olarak düşünüp hareket edebilmeyi öğrenirler ve inovatif yönlerini ortaya çıkarabilirler (Spreitzer, 2007).

Çalışanları yenilikçilik konusunda harekete geçirmek zor bir süreç olabilmektedir. Bu yüzden yenilikçilik sürecinde çalışanların güçlendirilmesi gereklidir. Çünkü işi detayları bilen çalışanların yenilik yapması ve onların bunun için güçlendirilmesi birbiriyle yakından ilişkilidir (Yukl, 2002). Çalışanların işlerini yapabilmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaları (yetkinlik) ve çabalarının bir fark yarattıklarını görerek ileriye dönük olarak da etkili olabileceklerini hissetmeleri (etki) onların işlerinde daha etkili ve yenilikçi olmalarını sağlamaktadır (Spreitzer, 1997). Çalışan güçlendirmenin de kendisi bir yenilik olduğundan çalışan güçlendirmeyi örgüt kültürü haline getiren işletmelerde yenilikçi davranışlar daha kolay gelişecektir (Yukl, 2002).

Conger ve Kanungo (1988) yenilikçiliği teşvik etmek isteyen örgütlerin çalışanlarını psikolojik açıdan güçlendirilmesinin kritik olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt içi ve dışındaki engellere karşın güçlendirilmiş çalışanlar yaratıcı düşüncelerinin bir sonucu olarak yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışan güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulandığı

örgütlerde çalışanlar, üretken, yenilikçi ve işlerinde etkili olduklarını düşündükleri için karşılaştıkları problemleri daha kolay bir şekilde çözebilir ve yeni deneyimler için de açık olurlar.

Karar alma yetkisinin paylaşılmasıyla üst yönetim, örgütü nasıl ileriye taşıyacakları konusunda stratejik ve yenilikçi düşünmek için daha fazla boş zamana sahip olabilirler (Lawler, 1986; Spreitzer, 2007). Spreitzer ve arkadaşları (1999) daha yüksek seviyede güçlendirme bildiren yöneticilerin astları tarafından daha yenilikçi, yukarıya doğru etki eden ve ilham verici olarak görüldüğünü bulmuştur. Çalışan güçlendirme aynı zamanda iş yerinde daha fazla yenilik (Spreitzer, 1995) ile ilişkilidir.

Literatür incelendiğinde çalışmalara konu olan çalışan güçlendirme ve yenilikçilik ilişkileri aşağıda verilmiştir.

Birçok örgütte incelemeler Kater (1983), çalışan güçlendirme ve yenilikçilik kavramlarının birbirleriyle ayrılmaz bir biçimde ilişkili olduğunu çalışmalarında göstermiştir. Psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik ilişkisini araştıran Bass (1985) ise psikolojik güçlendirmenin boyutlarından olan etki ve özerkliğin yenilikçilikle ilişkili olduğunu bulmuştur. Conger ve Kanungo (1988) ise örgütlerin çalışanlarını güçlendirdiğinde yenilikçi davranışların ortaya çıkmasının kolaylaştığını ve yenilikçiliği teşviki için çalışanların güçlendirilmesi gerektiğini araştırmalarıyla göstermiştir. Yine Redmond ve arkadaşları (1993) çalışmalarında psikolojik güçlendirme diğer alt boyutlarından olan anlamlılık ve yetkinlik ile yenilikçi davranışlar arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Spreitzer (1995) ise 393 yönetici ve 128 çalışan ile yaptığı araştırmasında güçlendirme ile yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışlar arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuştur. Ayrıca bu çalışmada psikolojik güçlendirmeyi etki, yeterlilik ve özerklik olarak 4 alt boyuta ayırarak günümüzde kullanılan haline getirmiştir. Yine Spreitzer ve arkadaşlarının (1999) 393 orta seviyedeki yöneticilerle yaptığı bir çalışmada yüksek psikolojik güçlendirme hisseden yöneticilerin çalışanları, üstlerinin daha esenleyici ve yenilikçi olarak yorumladıklarını göstermiştir. Ögüt ve arkadaşlarının (2007) Antalya ilindeki turizm sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlarla yaptığı çalışmada çalışan güçlendirmenin yenilikçi davranışı etkilediğini ve güçlendirmenin çalışanlardaki yaratıcı düşünme güçlerini harekete geçirerek yenilikçi davranışlara uyarıcı bir etki yarattığını bulmuşlardır. Çavuş & Akgemci (2008) araştırmalarında psikolojik güçlendirme ve alt

boyutlarının yaratıcı ve yenilikçi davranışları arttırdığını bulmuşlardır. Çetin ve Evcim (2009) yenilikçiliğin alt boyutları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Knol ve Linge (2009) psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik davranışlarını arttırdığını bulmuşlar, ayrıca yapısal güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirmenin aracı etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Carmeli ile Spreitzer (2009) araştırmalarında psikolojik güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliği yordadığını bulmuşlardır. Ghani ve arkadaşları perakende sektöründeki çalışan ve yöneticiler arasında yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Pieterse ve arkadaşları (2010) transaksiyonel ve transformasyonel liderliğin örgütsel yenilikçiliğe etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisini araştırdıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliği olumlu bir şekilde etkilediğini bulgulamışlardır. Durmaz (2011) farklı sektörlerdeki yönetici ve işçi kategorisinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin ve alt boyutlarının yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğunu bulmuştur. Gürbüz (2012) ve Uzunbacak'ın (2013) çalışmalarına göre psikolojik, yapısal, davranışsal ve sosyal güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik davranışları üzerinde olumlu ve anlam etkisi bulunmaktadır. Ek olarak Uzunbacak'ın (2013) çalışmasında çalışan güçlendirmenin tüm boyutlarının bütün olarak uygulanmasının örgütsel yenilikçiliği daha fazla etkilediği bulgulanmıştır. Oktuğ'un (2014) çalışmasında yenilikçi davranışların çalışmaya olan tutkunluğu etkilediğini ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki gücü arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Berrais ve arkadaşlarının 2014 yılında Tunus'taki bilgi ve iletişim sektöründe yaptıkları araştırmada çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Yine 2014 yılında Çekmecelioğlu ve Özbağ tarafından yapılan araştırmada çalışan güçlendirmenin firma yeniliği ve bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışan güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı etkisini araştıran Nikpour (2017), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde dolaylı bir etkisinin olduğu ortaya koymuştur. Baykal ve arkadaşlarının 2018 de yaptığı çalışmada hizmetkar liderliğin çalışanların güçlendirme ve şükranlık hislerini arttırarak örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performansı etkilediklerini bulmuşlardır.

Personel güçlendirmenin yenilikçi davranışa etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü araştıran Kurt (2019), çalışan güçlendirmenin yalnızca yetkinlik boyutunun örgütsel yenilikçiliği yordadığını ve çalışan güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide proaktif kişiliğin düzenleyici rolü olmadığını tespit etmiştir. Demirer 2020 yılında üretim piyasasında beyaz yakalı çalışanlarla yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçiliği etkilediğini bulmuştur. Darakordi ve Miryousefi (2020) psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde bilgi aktarımının aracılı rolünü araştırdığı araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulmuştur. Fırın'ın 2020 senesinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü araştırdığı çalışmada, bu beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici role sahip olduğun göstermiştir.

İlgili literatür kapsamında oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Yapısal güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır

H₂: Psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır

H₃: Yapısal olarak güçlendirilmiş çalışanların örgütsel yenilikçilik düzeyleri artmaktadır

H₄: Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların örgütsel yenilikçilik düzeyleri artmaktadır

2.3.MOTİVASYON KAVRAMI

Yüz yıldan fazla zamandır motivasyon kavramını tanımlamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu tanımlama çalışmaları farklı uygulama ve modeller geliştirilmesini sağlamıştır. İnsanoğlunun son elli yıl içerisindeki endüstrileşme çağındaki rolü, bir kaynak olarak kabul edildiğinden ve kaynak olarak görülen insandan daha fazla verim elde edebilmek için enerjisinin tamamını kullanmaya yönelik içten gelen dürtünün tümünün açığa çıkartılıp kullanmaya sevk edilmesi gereğiyle motivasyon kavramının önemi gittikçe artmıştır (Alan, 2018).

Köken olarak motivasyon, Latince bir kelime olan “movere” den türemiştir ve “hareketlendirme, hareket ettirme” anlamlarına gelmektedir. Genel bir kavram olarak ise motivasyon, arzular, istekler, ihtiyaçlar, ilgiler ve dürtüler gibi birden fazla fenomeni içinde barındıran bir kavramdır (Paksoy Yılmaz, 2016).

Genel olarak motivasyon kavramı hakkında yapılan çalışmalar iki türdür. Birincisi motivasyon kavramının tanımının yapılması, ikincisi ise motivasyon kavramının harekete geçirici bir güç olarak nasıl kullanılması gerektiğiyle ilgilidir. Bu kavramının tanımlama çalışmalarında kişinin içsel yapısındaki koşullar araştırılmış, amaçlara yönelik hareket etme davranışı üzerinde durulmuş, tam olarak ne anlama geldiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Motivasyonun harekete geçirici bir güç olarak kullanılması ise daha çok, davranışın pekiştirilmesiyle ortaya çıkan değişimlerin gözlemlenmesi ve eylemlerin değişimi için gerekli olan çözüm önerilerinin üretilmesidir (Alan, 2018).

Literatürdeki tanımlara bakıldığında genel olarak motivasyon kavramının temelini; kişilerin eylemlerini tetikleme, bu eyleme yön verme ve sürdürmeyi kapsamaktadır. Kişilerin eylemlerini harekete geçirmede ilk faktör, güdüler ve bu güdülerini tetikleyen çevresel etmenler ile ilgilidir. Belirli bir amaca yönelme ikinci faktör, üçüncü faktör ise diğer faktörlerle ilgili olarak kişinin eylemlerini sürdürmesi veya sürdürmemesidir. Motivasyon, psikolojik, davranışsal ve zihinsel boyutlarıyla sosyal çevredeki kazanımları da içine alan karmaşık bir olgudur. Hem bireylerin temel günlük gereksinimlerini içerir hem de bireyleri bir amaç doğrultusunda hareket ettiren bilinçli güdüler şeklinde tanımlanabilir. İş

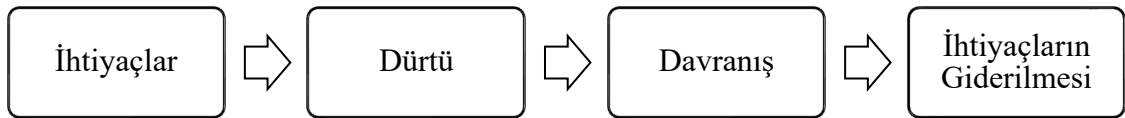
motivasyonu ise, işgörenlerin örgütsel bir hedefe ulaşmak için harcanılması gereken efora yönelik olan isteklilik düzeyidir (Paksoy Yılmaz, 2016).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise motivasyon, örgütün ve işgörenlerin gereksinimlerini giderecek bir iş yaşamı oluşturmak amacıyla kişileri harekete geçirmek için teşvik edilme ve etkileme sürecidir (Çiçek, 2005; Küçükahmet, 2000).

Endüstri ve örgüt psikolojisi ise motivasyon kavramını; işgörenleri görevlerini yerine getirme konusunda güdüleyen bir güç olarak tanımlamaktadır. Yalnızca görevleri yerine getirme isteği değil, görevleri en iyi şekilde tamamlamayı içermektedir. Buna bağlı olarak yüksek seviyedeki motivasyon işgörenlerin potansiyelinin zirvesine ulaşmasını sağlamaktayken düşük seviyedeki motivasyon ise işgörenlerin potansiyellerinin daha altında performans sergilemesine sebebiyet vermektedir (Alan, 2018).

2.3.1. Motivasyon Süreci ve Oluşumu

İnsanları hedefleri veya ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirici bir güç olan motivasyonun anlaşılması için çalışanların eylemlerini ve bu eylemlerin sebeplerini anlamak gerekmektedir. Çalışanların her eyleminin ardında bir istek, önündeyse bir hedef bulunmaktadır (Ada vd., 2013). Motivasyon süreci, gereksinimlerin giderilmesi ve dürtülerini yönlendirmesini içermektedir. Motivasyon süreci şu şekilde işlemektedir (Dizdar, 2009);



Şekil 2. Motivasyon süreci (Dizdar, 2009).

Motivasyon sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlar güdüyü oluşturur. Dürtü ise motivasyon sürecinin ilk adımıdır. İhtiyaçların ortaya çıkması ile başlar ve ihtiyaçlar giderilene kadar bireyleri etkiler. Üç adımdan oluşan motivasyon sürecinde kişi önce ihtiyaçların yarattığı eksiklik veya dengesizlik ile uyarılır. Sonrasında kişi bu eksikleri tamamlamak için gerekli davranış örüntülerine sergiler ve sonucunda ihtiyacını karşılayarak doyumu yaşar (Dizdar, 2009).

Çalışan motivasyonu süreci, işgörenlerin içsel veya dışsal olarak bir gereksinim duymasıyla başlamaktadır. Eğer iş, çalışanı motive etmiyorsa sözü edilen gereksinim mecburiyetten kaynaklanabilir. Motivasyon süresinin ikinci aşaması çalışanın işi nasıl yapacağını planlamasını içermektedir. Üçüncü aşamada çalışan planları dahilinde stratejik olarak ilerler. Dördüncü aşamada işin yerine getirilmesi için çaba sarf eder. Bu aşamada çalışanın motivasyon düzeyi ve işin kalitesi pozitif bir şekilde ilişkilidir. Çalışanın motivasyonu yüksekse daha kaliteli işler çıkartmak için çaba sarf eder. Son aşamada ise çalışan iş çıktısının kalitesine göre ödül veya ceza alabilir (Tayan, 2022).

2.3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun anlaşılması ve sürdürülmesi konularında geliştirilmiş modeller ve teoriler, insanların neyin onları güdülediğini belirlemekte ve motivasyon seviyelerini artırmak veya sürdürmek konusunda yardımcı olmaktadır. Daha önce oluşturulan bu teoriler, günümüzde geliştirilen teorilerin temelini oluşturmuştur. Ayrıca, bugünün liderleri hala bu geliştirilmiş teorilerden faydalanarak yönetim stratejilerini şekillendirmektedirler. Bazı teoriler, bireyin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya odaklanırken, diğerleri bireylerin hangi hedeflere yönelik ve nasıl motive olduklarını anlamaya çalışır (Aydıntan, 2021). Bu teoriler genellikle üç kategori altında toplanır: "Kapsam Teorileri", "Süreç Teorileri" ve "X ve Y Teorileri".

2.3.2.1. Motivasyonu Açıklamaya Yönelik Erken Dönem Psikolojik Yaklaşımlar

Motivasyon teorileri genellikle hazcılık (hedonizm) prensibi üzerine kurulmuştur. Hazcılık, kişilerin genellikle acıdan kaçınıp, haz almaya odaklandığı bir prensiptir. Bu basit tanıma göre, motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarını ve kararlarını, hazzı artırmak ve acıyı azaltmak amacıyla şekillendiren bu temel ilkeyi anlamaya ve açıklamaya çalışır. Bu haz duygusu, genellikle güçlü ve kısa süreli zevklerden ziyade uzun süreli ve kalıcı zevklerde aranmalıdır. Örneğin, arkadaşlık ve aile bağları gibi ilişkiler, bu kalıcı hazları sağlayabilir. Dolayısıyla, bireylerin bilinçli davranışlarını güdüleyen temel prensip, uzun vadeli ve anlamlı hazları elde etmeye yönelik olabilir. Teoriye

göre, bireyler genellikle eylemlerinin olumlu sonuçlar doğurmasını arzularken, olumsuz sonuçlar doğuracak eylemleri en aza indirme eğilimindedirler. Bu hazcılık prensibi, eski Yunan'a kadar uzanan bir kökene sahiptir ve 18. ve 19. yüzyıllarda insan davranışlarının temel açıklaması olarak kabul edilmiştir. Ancak, daha sonraki dönemlerde Freud, James ve McDougall gibi figürlerin öncülüğünde psikanalitik yaklaşımın önem kazanmasıyla birlikte, hazcılık prensibinin yetersiz olduğu savunulmuş ve insan davranışlarını açıklamak için içgüdüler ve bilinçaltı terimleri de dikkate alınmıştır. Bireylerin tüm ihtiyaçlarının farkında olmasalar bile, bu durumun bilinçsizce eylemlerine yansyacağını ileri süren içgüdü teorileri, yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde benimsenmiştir. Daha sonra, bireylerin sergileyeceği eylemleri, önceki eylemlerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarına bağlayan "Güdü (Drive) Teorileri" olarak bilinen yaklaşımlar öne çıkmıştır. Yani, ödüllendirilen eylemler tekrarlanma eğiliminde olacak, cezalandırılan eylemlerden ise kaçınılacaktır (Alan, 2018).

2.3.2.2.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin içsel olarak taşıdığı ve onları belirli eylemlere yönlendiren etmenleri anlamak üzerine kurulmuştur. Bu teoriler, kişinin içsel faktörlerini temel alır ve bu faktörler aracılığıyla bireyin eylemlerine şekil verdiğini öne sürer. Yani, bireyin iç dünyası, davranışlarını anlamada ve açıklamada temel bir rol oynar. Örgütler çalışanlarını belirli bir hedef için gerekli motivasyonları tespit ettiğinde bu motivasyonlara hitap ederek çalışanları örgüt hedeflerine yönelik harekete geçirebilir. İnsanoğlu sürekli evrim geçiren ve değişen bir varlık olduğu için, bu perspektifi destekleyenler, bireyleri anlamaya odaklanarak ve içsel faktörlere hitap ederek bireyleri motive etmeyi temel alır (Yapar, 2005).

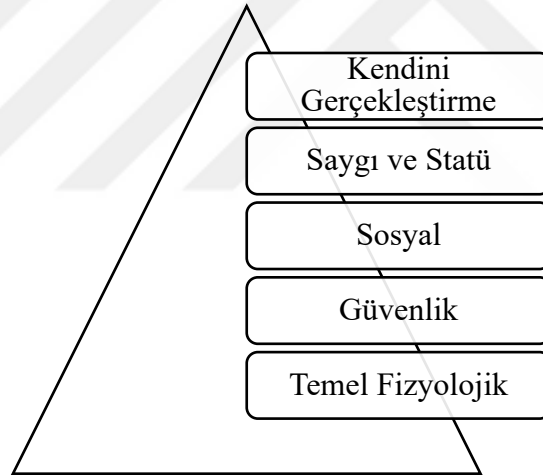
Kapsamına göre motivasyon teorileri şu şekilde dörde ayrılır:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi
3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi
4. Alderfer'in ERG Kuramı

2.3.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre her insanın değişen seviyelerde ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması bireyin arzusunu, istekliliğini, kararlılığını kısaca güdülenmesini direkt olarak etkilemektedir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşi içinde sıralanır ve bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre öncelikli olarak karşılanmayı bekler (Dündar, 2003). Bu teorinin temelini iki varsayım oluşturur:

Bu varsayımlardan birincisi, bireylerin sergilediği her davranışın, ihtiyaç duyduğu bir gereksinimin doyurulmasına yönelik olduğudur. Bireyler, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli bir yönde davranış sergilerler. Bu nedenle, gereksinimler, eylemlerini belirleyen en önemli etkidir. İkinci varsayım ise gereksinimlerin hiyerarşik bir sıraya sahip olmasıdır. Alt seviyedeki gereksinimler doyurulmadan, üstteki gereksinimler bireyleri eylemlere yönlendirmeyecektir. Gereksinimlerin bireyleri davranışa yönlendirmesi, bu gereksinimlerin doyurulma seviyesine bağlıdır (Aydıntan, 2021).



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Yapar, 2005).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşik sıralanma da ilk sırada fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar, kişinin hayatta kalabilmesi için zorunlu olarak karşılanması gereken temel ihtiyaçlardır ve bu gereksinimler, kişinin yaşamı boyunca farklı zamanlarda ortaya çıkabilen ihtiyaçları kapsar. Hiyerarşik sıralamada en alt düzeyde bulunan ve teşvik teorisinin başlangıcı olarak kabul edilen ihtiyaçlar; oksijen, yemek, su, uyku, ısı, barınak ve cinsellik gibi kişinin yaşamını sürdürebilmesi için temel gereksinimleri içerir. Yani,

kişinin açlık kaygısını gidermeyen yemek ihtiyacı dışındaki eylemler genellikle geri planda kalacaktır (Alan, 2018).

Güvenlik İhtiyacı: Hiyerarşinin alttan ikinci sırada bulunan gereksinim ise güvenlik gereksinimidir. Fizyolojik gereksinimler doyurulduktan sonra güvenlik gereksinimi açığa çıkmaktadır. Yani, kişinin temel fiziksel ihtiyaçları karşılandığında güvenlik ihtiyacı ön plana çıkar ve bu ihtiyaç üzerinden kişi motive edilebilir (Önal, 2016). Güvenlik gereksinimleri ise; dış tehditlerden ve diğer canlıların saldırgan eylemlerinden korunma, geleceğin güvence altına alınması, iş güvenliği gibi fiziksel ve psikolojik açıdan güvenlik konusundaki gereksinimlerinin karşılanmasıdır (Alan, 2018). Örgütlerde sağlanan sosyal güvenlik ve emeklilik hakları, bireylerin güvenlik gereksinimlerine karşılık veren, son derece önemli gereksinimleridir (Biçer, 2014).

Sosyal İhtiyacı: Sıralamadaki ilk iki ihtiyaç karşılandıktan sonra ortaya çıkarlar. İnsanlar sosyal varlıklar oldukları için, toplum içinde diğer insanlarla iletişim kurarak hayatlarını sürdürürler. Bu gereksinimler ise sevgi, aidiyet, örgüt içinde ve dışında sosyal bir çevreye dahil olma arzusunu içerir ki bu, birey için önemli bir gereksinimdir. Örgütler, işgörenlerin aidiyet hissi kazanma ve sevgi görmeyi arzulamalarına yönelik sosyal ortamlar sunarlar. Bu gereksinimlerin karşılanması, motivasyonu artırıcı bir etki yaratabilir (Yapar, 2005).

Saygı ve Statü İhtiyacı: Maslow'un hiyerarşik sıralamasına göre bir sonraki gereksinim, tanınma, prestij sahibi olma, kendine güvenme, rekabet ve başarı gibi duyguları içermektedir. Bir örgütte, işgörenlerin yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından değer ve kabul görmesi, performanslarına yönelik takdir edilmesi, bu sıralamada saygı ve statü gereksinimleri kapsamına girmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Kendini Gerçekleştirme: Hiyerarşik sıralamada en üst düzeyde yer alan, bireysel tatmine ulaşma şeklinde de adlandırılan bir ihtiyaç, kendini gerçekleştirme gereksinimidir (Önal, 2016). Bu gereksinim, birçok kişi için ulaşılması zor bir hedef olabilir. Bu gereksinim, kişinin ulaşmak istediği konuma gelmesi, başarı elde etmesi veya çözmek istediği sorunlara çözüm getirerek faydalı sonuçlar elde etmesini içerir. İnsanın gerçek kişiliği, yapıcı ve yaratıcı yönleri, bu seviyede ortaya çıkar (Yapar, 2005). Diğer bütün

gereksinimleri karşılanmış bireyler, kendi varoluş amaçlarını anlama ve hayallerini gerçekleştirme gibi güdülerle motive edilebilir (Önal, 2016).

2.3.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Maslow'un teorisini geliştirmek amacıyla Herzberg, motivasyonu iki temel kategoride ele alan iki faktör yaklaşımını literatüre katmıştır: motive edici faktörler ve hijyen faktörler (Ergül, 2005). Hijyen faktörler, işle ilgili çevresel koşullardan kaynaklanır. Herzberg'in 1971'de belirttiği gibi, örgüt politikası ve yönetimi, çalışma şartları, ücret, örgüt içi ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörlerini oluşturur (Ergül, 2005). Bu faktörlerin zaten doğal olarak var olması gereklidir. Bu faktörlerin varlığı kişiyi motive etmez, ancak yokluğu durumunda motivasyon düşebilir. Hijyen faktörleri, iş ortamındaki temel koşulları ve memnuniyeti sağlar, ancak bunların varlığı, bireyi doğrudan motive etmez. Ancak, bu faktörlerin eksikliği durumunda memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüşü yaşanabilir. Motivatörler, Herzberg'in belirttiği gibi, takdir edilme, tanınma, gerçekleştirilen işin niteliği, sorumluluk ve yetki sahibi olma, ilerleme gibi fırsatların varlığına işaret eder. Bu faktörler mevcut olduğunda, çalışanlar işlerine karşı daha istekli olabilirler. Ancak, bu motivatörlerin eksikliğinde, işgörenlerin çalışma arzusu ve isteği azalabilir (Paksoy Yılmaz, 2016).

Tablo 2: Herzberg'in, Araştırması Sonucunda Elde Ettiği Faktörlerin Kişiyi Güdüleme Derecelerine Göre Sıralanması

Motive Ediciler	Hijyen Faktörleri
Başarma (+42, -7)	Ücret (+15, -17)
Tanınma (+34, -18)	Üstlerle İlişkiler (+4, -15)
İşin Doğası (+26, -18)	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler (+3, -20)
Sorumluluk (+24, -6)	Teknik Gözetim (+3, -20)
İlerleme (+20, -12)	İşletme Yönetimi ve Politikası (+3, -31)

Kaynak: Akt., Alan, 2018

2.3.2.2.3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi

McClelland'ın başarı motivasyonu teorisinde, Maslow'un aksine, ihtiyaçların kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişebileceğini savunmuştur. Bu durumun temel sebebi, McClelland'ın ihtiyaçların büyük bir kısmının fiziksel değil toplumsal unsurlar olduğunu kabul etmesi ve ihtiyaçların toplumsal nedenlerden kaynaklandığını ileri sürmesidir. Yani, McClelland, bireylerin motivasyonunu belirleyen temel faktörlerin kişisel ve kültürel bağlamda değişkenlik gösterdiğini vurgulamıştır. McClelland'ın başarı motivasyonu teorisi, "ilişki kurma ihtiyacı", "güç kazanma ihtiyacı" ve "başarma ihtiyacı" olarak üç ana kategoriye ayrılmıştır. Bu teori, her bireyin motive olma nedeninin aynı olamayacağını vurgular. Dolayısıyla, bireyi nasıl motive olacağını belirlemek ve ardından bu yönde kaynak sağlamak, kişinin daha etkili bir şekilde motive olmasını sağlayabilir (Önal, 2016).

2.3.2.3.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi hedefler için nasıl motive olduklarına ve davranışın nasıl meydana geldiğine odaklanır. Bu teoriler, bireyin eylemlerini belirlemede sadece içsel etmenlerin yeterli olmadığını, dışsal faktörlerin de eylemleri etkileyebileceğini ve bireyin motivasyon seviyesinde rol oynayabileceğini savunur. Yani, bu teoriler, insan davranışını dışsal etkenlerle açıklamaya çalışır (Yapar, 2005).

Süreç teorileri ise dört kategoride ele alınmaktadır. Bunlar:

1. Davranış Şartlandırma Teorileri
2. Beklenti Teorisi
3. Amaç Teorisi
4. Eşitlik Teorisi

2.3.2.3.1. Davranış Şartlandırma Teorileri

Bu teoriler klasik koşullanma ve edimsel koşullanma şeklinde ikiye ayrılır ve temsilcileri; Pavlov, Skinner ve Thorndike'dır. Skinner'ın bakış açısına göre, insan eylemleri içgüdüsel değildir; bunun yerine, eylemler sahip olunan çevre koşullarına bağlı olarak şekillenir. Skinner'a göre, bireyler ihtiyaç, dürtü ve tutum gibi içgüdüsel faktörleri doğrudan gözlemleyemezler, bu nedenle tüm bu unsurları eylemlerin sebepleri olarak ileri sürmek, gerçekçi bir temele dayanmaz. Skinner'a göre, insanların yaşadıkları çevre gözlemlenerek, eylemlere yön veren faktörler daha rasyonel bir şekilde açıklanabilir (Yapar, 2005).

Bu teori, yöneticilerin çalışanlarına ödülleri vererek istenen davranışları güçlendirebileceğini savunur. Eğer çalışanlar, örgüt hedeflerine uygun davranışlar sergiler ve bu davranışlar örgüt verimini artırır, yöneticiler tarafından prim, terfi, ücret artışı gibi ödüllerle ödüllendirilerek, çalışanların bu olumlu davranışları pekiştirilir ve bu sayede motivasyonları artar. Bu tür olumlu pekiştiriciler, istenilen davranışları güçlendirmek ve teşvik etmek için kullanılabilir. Olumsuz pekiştiriciler ise, istenmeyen davranışlarda bulunan çalışanlar için uygulanabilir. Yani, eğer bir çalışan istenmeyen davranışlar sergilerse, yönetici tarafından ücret düşürme, sorumlulukları azaltma gibi olumsuz pekiştiriciler kullanılarak bu davranışın tekrarlanma olasılığı azaltılabilir. Diğer taraftan, istenilen davranışlar ödüllendirilerek, istenmeyen davranışlar ise görmezden gelinerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Bu şekilde, süreç içinde ödüllendirilen davranışlar tekrarlanacak, ödüllendirilmeyen davranışlardan ise vazgeçilecektir (Yapar, 2005).

2.3.2.3.2. Vroom Beklenti Teorisi

Bu teori, kişilerin farklı davranışları seçme süreçlerini açıklamaya odaklanır ve motivasyonun oluşum sürecini vurgular. Bireyleri motive eden durumları değil, motivasyonun nasıl ortaya çıktığını anlamayı amaçlayan bir süreç teorisidir (Paksoy Yılmaz, 2016). Vroom'un Beklenti Teorisi iki temel unsura dayanır. Birincisi, bir kişinin belirli bir eylem için harekete geçtiğinde ulaşacağı neticeye dair kişisel beklentisi; ikincisi ise beklenen neticenin birey için arzu edilirlilik derecesidir. Bu iki faktör, motivasyonun temelini oluşturur. Eğer herhangi biri eksikse, motivasyon sağlanamaz. Bu teoriye göre, yöneticiler, çalışanların

gerçek beklentilerini anlamalı ve onların neyi arzuladıklarını bilmelidirler (Yapar, 2005).

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Arzulama derecesi}$$

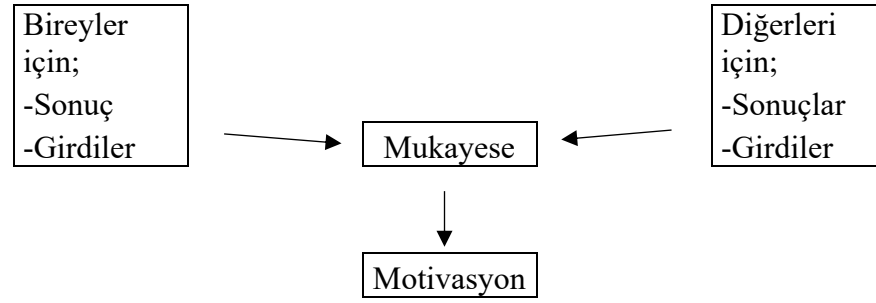
Yüksek arzulanma düzeyi ve beklentiye sahip bireylerin motivasyon kazanmaları daha olasıdır. Başka bir deyişle, bir sonuç birey tarafından isteniyorsa ve birey bu sonuç için belirli bir beklenti içinde bulunuyorsa, motivasyon sağlanır (Yapar, 2005).

2.3.2.3.3. Amaç Teorisi

Locke'nin geliştirdiği teori, eylemlerin ana sebebinin kişilerin bilinçli hedef ve niyetlerinde olduğunu söyler. Zor amaçların kolay, belirsiz ya da soyut amaçlardan daha verimli bir iş performansını yordamıştır. İnsanlar hedefe bağlı olduklarında, hedefe ulaşmak için yeterli yeteneğe sahip olduklarında ve birbiriyle uyuşmayan hedefleri olmadığında hedefin zorluk seviyesi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Kişiyi tatmin etmesi bakımından ulaşılabilir seviyede yüksek ya da zor amaçlar, düşük ya da kolay amaçlardan daha fazla motive etmektedir (Aydıntan, 2021).

2.3.2.3.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre, işgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerde üstler tarafından adil bir şekilde muamele görmesi, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen temel bir faktördür. Çalışanların iş ortamındaki adalet algısı, eşitlik veya ayrımcılıkla ilgili algılar, iş doyumunu ve iş performansını etkileyerek motivasyon düzeylerini şekillendirecektir. İşgörenler, örgüte verdikleri katkılar ve aldıkları ödüller arasında orantılı bir karşılaştırma yaparlar. Çalışanlar, kendi girdi ve çıktılarını, aynı hiyerarşik düzeydeki diğer çalışma arkadaşlarının girdi ve çıktılarıyla karşılaştırma eğilimindedirler (Çiçek, 2005).



Şekil 4. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Akt., Çiçek, 2005).

İş görenlerin maaşları, iş güvenceleri, terfi olanakları, iş ilişkileri, iş güvenliği ve memnuniyet düzeyleri gibi konulardaki adalet algısı, doğrudan çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. V. Stocy Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisine göre, çalışanlar, eşitsizlik içeren uygulamalara ve ödüllere karşı oldukça duyarlıdır (Çiçek, 2005).

Farklı kültürlerde eşitlik algıları farklılık gösterebilir. Eğitim düzeyi, cinsiyet, deneyim, iş türü, teknik bilgi ve fiziksel güç gibi çeşitli faktörler, eşitlik kavramının farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olabilir. Çalışanlar, üst düzey yöneticiler tarafından eşitsiz bir örgüt iklimi algıladıklarında, girdilerini azaltarak çıktılarını sekteye uğramasına ve üretimin düşmesine neden olabilir; aynı zamanda daha yüksek ücret veya ödül talepleri, işten ayrılma isteği, diğer çalışanların da girdilerini azaltma eğilimi gibi sonuçlar doğurabilir (Çiçek, 2005).

2.3.2.3.5. X ve Y Teorileri

McGregor tarafından 1960 senesinde geliştirilen x ve y teorisi yönetimi iki ayrı teoriye dayandırmıştır (Paksoy Yılmaz, 2016):

X Teorisi: İş görenleri tembel, sorumluluk alma ve inisiyatif gösterme konusunda yetersiz bulur ve işgörenlerin performansları için zorlanması gerektiğini savunur. Klasik yaklaşımı yansıtır ve üç temel öngörü üzerine kurulmuştur (Paksoy Yılmaz, 2016):

- Maslow'un hiyerarşik sıralamasına göre, alt seviyedeki gereksinimlerin doyurulmaması durumunda üst seviyedeki gereksinimlere geçilemez.

- Çalışanlar, bir gereksinimi karşılandığında hemen ardından yeni gereksinimlere duyulan isteğe sahip varlıklardır.
- Bir gereksinim karşılandığında, o gereksinim artık çalışanı motive etme gücünü kaybedecektir.

Y Teorisi: Bu teori, işgörenlerin bir amaç için sorumluluk alacaklarını ve görevlerini başarıyla yerine getireceklerini savunur. İş görenlerin kendi görevlerini yönetebilme ve yaratıcı olabilme yeteneklerini destekler. Neo-klasik yaklaşımı yansıtarak iş gereksinimlerini belirleme, amaçları belirleme ve başarı için gerekli kaynakları sağlama üzerine odaklanır (Paksoy Yılmaz, 2016).

2.3.3. Çalışan Motivasyonu / İş Motivasyonu

İş motivasyonu, çalışanın veya çalışma ekibinin kurumsal amaçlar doğrultusunda iş davranışlarını harekete geçirme, yöneltme ve sürdürmesi için harcanan güçtür. Çalışanların işlerine olan arzu ve isteklilik seviyeleriyle ilgili bir kavramdır. Çalışan işlerini istekli bir biçimde gerçekleştiriyorsalar motivasyonlarının yüksek olduğu anlamına, isteksiz bir biçimde gerçekleştiriyorsalar ise motivasyonlarının düşük olduğu anlamına gelmektedir (Çayırbaş, 2013).

Literatüre bakıldığında iş motivasyonu ile ilgili birden çok tanım yapılmıştır ve başlıca tanımlar şu şekildedir (akt. Çayırbaş, 2013):

- “Organizasyon sisteminde eylemlerin güçlendirilmesi, yönetilmesi ve devam ettirilmesi süreci.” (Steers ve Porter, 1991).
- “Bireyleri bir iş bulmaya, o işi sürdürmeye ve çok çaba sarf ettiren güç.” (Somons & Enz, 1995).
- “Organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek seviyede çalışma arzusu.” (Robbins, 1998).
- “Durumsal, kişisel ve bağımsız etkenlerin ortak etkileşiminden oluşan değişken ve içsel bir durum.” (Smith, 1999).
- “Hedefe yönelik davranışı başlatma ve devam ettirme, bireysel veya örgütsel eylemleri etkileyen görece durağan özelliklerdir.” (Nelsen & Quick, 2000).
- “Kurumsal hedefleri ulaşma arzusu.” (Lussier, 2000).

- “Hedeflere ulaşmak için kişileri harekete geçiren ve devamlılığını sağlayan güç.” (Tong, 2001).
- “Bir organizasyonda çalışanların eylemlerini, çabalarını ve karşılaştıkları engellere karşı mücadele edebilme seviyesini belirleyen içsel güçler.” (George & Jones, 2002).

Farkında olarak veya olmadan çalışanların bir amaç doğrultusunda davranış sergilemesine iş motivasyonu denilmektedir. Eğer ortada motive edici bir faktör varsa işlerin daha kolay ve hızlı yapılmasını sağlayabilir. Bireysel tercihler ve etkileşimler çalışanın istenen bir amaca ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu sağlayabilir. Bu sebeple amirlerin çalışanlarını niçin ve nasıl motive olabildiklerini anlaması önem arz etmektedir. Çalışanların görevlerini gerektiği biçimde yapmaları için motive etmek yöneticilerin görevlerinden birisidir. Çalışanların içsel veya dışsal olarak işlerini yapabilmek için bir arzu beslemeleri iş motivasyonu sürecini oluşturur (Tayan, 2022).

Çalışanlarda iş motivasyonu oluşturmadaki asıl sebep, çalışanların verimli, istekli ve etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmesini sağlamaktır. Bu yüzden çalışanların nasıl daha fazla istekli ve etkili bir şekilde çalışacağını tespit etmek ve mümkün mertebede bunları karşılamak gereklidir (Özmutaf & Aytekin, 2016).

İş motivasyonu üç ana faktörden oluşmaktadır: örgütsel hedefler, bireysel gereksinimler ve çaba. Örgüt hedefleri ve bireysel hedefler birbiriyle uyumlu olduğunda çalışan performansı artacak ve örgütler hedeflerine daha rahat ulaşabileceklerdir. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarının gereksinimlerini dikkate alıp bunları karşılama yoluna girmelidir. Tüm bu şartlar sağlandığında çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda çaba düzeyleri de artmış olacaktır (Önen & Kanayran, 2015; Şimşek vd., 1998).

2.3.4. Motivasyon Kaynakları

Davranış bilimcilerin uzun sürelerdir araştırdığı çalışan davranış ve tutumlarının nasıl motive olduğu konusu, yapılan araştırmalar doğrultusunda iki motivasyon kaynağı bağlanmıştır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon (Kaçar, 2022).

2.3.4.1.İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bir görevin dışarıdan gelecek bir ödül için değil de içsel bir tatmin için yapılması olarak tanımlanmaktadır. İçsel motive olmuş bir birey, dış çevreden gelen dürtüler, baskılar veya ödüller sebebiyle değil, sahip olduğu meydan okuma duygusuyla hareket geçer. İlk olarak hayvanlar üzerinde çalışılmaya başlanmış olan içsel motivasyon olgusu deneysel araştırmalarda kabul edilmiş ve birden çok canlıda pekiştirme ve ödülün olmadığı durumlarda dahi keşif, oyun ve merak odaklı davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir (White, 1959). Bu kendiliğinden davranışlar, canlı için uyum sağlayıcı faydalar sağlamış olsa da herhangi bir araçsal sebepten değil kendi kapasitelerini kullanmak ve geliştirmekle ilgilidir.

Deci'ye (1976) içsel olarak motive edilmiş davranışlar kişinin kendini yetkin hissedebilmek ve kendi kaderini belirleyebilmek için yaptığı davranışlardır. Kişinin içsel motivasyona sahip olması iki türdür. Birincisine göre insanlar uyarım olmadığında uyarımı arayacaklardır. Uyarım almayan bireyler yetkin ve kendi kaderini belirlemiş hissetmeyecek; muhtemelen boş hissedecektir. Bu sebeple kendisini yetkin hissetmek ve kendi kaderini belirleyebilecek şekilde davranmak için fırsatlar arayacaktır, meydan okuma arayışına girecektir. İkicisine göre ise, kişiler zorlukların üstesinden gelmek ve uyumsuzluğu azaltmak isterler. Uyumsuzlukların azaltılması Festinger'in (1957) "bilişsel uyumsuzluğun azaltılması" ve Kagan'ın (1972) "belirsizliğin azaltılması" olarak kavramsallaştırdığı durumlara benzer. Kişiler uyumsuzluğu azalttığında ve karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebildiğinde kendini yetkin ve kendi kaderini belirlemiş gibi hissedecektir (akt: Deci, 1976). Hunt (1965) insanların optimal miktarda uyumsuzluğa ihtiyaç duyduğunu ve bu ihtiyacın içsel motivasyonun psikolojik temeli olduğunu öne sürmüştür.

Bir yandan içsel motivasyon kişilerin içinde var olsa da diğer bir yandan kişiler ve görevler arasındaki ilişkiden oluşur. İnsanlar bazı görevler için içsel olarak motive oluyorken bazıları içinse olamazlar ve herkesin içsel olarak motive olduğu belirli bir görev yoktur (Ryan & Deci, 2000).

Bireylerin içsel motivasyon düzeyleri, işyerinde, akademide, sağlık davranışlarında ve daha pek çok alanda performansı ve kalıcılığı öngörmektedir. Bu alanlarda içsel motivasyonun önemli bir belirleyici olmasının nedeni, içsel

motivasyon kaynaklı davranışların kendi içinde ödüllendirici olmasından kaynaklanmaktadır (Fishbach ve Woolley, 2022).

İçsel olarak motive olmuş bir kişinin davranışları amaca hizmet eden araçlar değildir, kendi başlarına gerçekleştirilen amaçlardır. Bu davranışlar sonucunda kişilerin herhangi bir ödül beklentisi bulunmamaktadır, kişi hiçbir beklentisi olmadan kendi isteği ile o davranışı gerçekleştirmektedir. Yani içsel motivasyonda, eylemin gerçekleşmesi, o eylemin asıl sebebidir (Ray,1992).

İçsel motivasyon, bireylerin herhangi bir amacı gerçekleştirme isteği aşılayan veya kişi bu amaç için harekete geçiren içsel bir güdüdür. Bireyin sorumluluk sahibi olması, başarı tatmini yaşaması ve kendini geliştirmesine benzer içsel ödüller ile içsel motivasyon çok yakından ilişkilidir. İçsel motivasyon düzeyi yüksek olan kişiler kendi kendilerini motive edebilmektedirler (Ricketts & Ricketts, 2010; Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

İçsel motivasyonda kişinin eylemleri tamamen görevin kendisi tarafından motive edilir, dışsal bir kontrol mekanizması tarafından değil. İçsel motivasyonu sağlayan araçlar ise genellikle direkt olarak görevin kendisiyle ilgilidir. İçsel motivasyon kavramı işte bağımsız olma, ilgi çekici ve zorlayıcı görevler, işe katılma, sorumluluk, görevin çalışan için önem arz etmesi, çeşitli olması, yaratıcılık gerektirmesi, bireylerin yeteneklerini kullanım imkânı sunması ve tatmin edici geri bildirim verilmesi şeklinde faktörlere sahiptir (Mottaz, 1985; Selen, 2016).

2.3.4.2.Dışsal Motivasyon

İçsel motivasyon oldukça önemli bir motivasyon türü olsa da insanların yaptıkları bütün görevlerde içsel olarak motive olmasını beklemek yanlıştır. Buna sebep olan şey ise erken çocukluk döneminden sonra bireyin içsel olarak motive olma özgürlüğünün çevresel talepler ve kişi için cazip olmayan görevler için sorumluluk almalarını gerektiren roller tarafından gittikçe kısıtlanmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır (Ryan ve Deci, 2000).

Dışsal motivasyon, bir görevi araçsal değerinden değil de yalnızca görev arzusu ve görevin kendisinden zevk almak için yapmayı ifade eden içsel motivasyonun zıt bir kavramı olarak karşımıza çıkar. Dışsal motivasyon, ayrıştırılabilir bir sonuç elde etmek için geçerli olan yapıdır. Doğası gereği ilgi çekici olmayan davranışlar dışsal olarak teşvik edilmeleri gerekir. İnsanların bu

davranışları gerçekleştirmelerinin birinci sebebi aile, akran grubu veya bir toplum gibi kendileri ait hissettikleri ya da ait hissetmek istedikleri topluluklar tarafından değer görmek istemeleridir (Ryan ve Deci, 2000).

Mottaz'a göre (1985) Dışsal motivasyon, dış çevreden verilen uyaranların (ödül veya ceza) kişiyi motive ederek harekete geçirmesidir. Burada kişinin eylemleri içsel motivasyonun zıttı olarak bir amaç değil ödüle ulaştıran bir araçtır. Organizasyonlar için bu motivasyon türü de oldukça önemlidir. İçsel motivasyonda farklı olarak çalışanlar ödül, maaş, terfi, ikramiye gibi dışsal faktörlerle motive olabilmektedir (Özcan, 2021).

2.3.5. Çalışan Motivasyon Araçları

Çalışan motivasyonun hedefi, çalışanların üretken ve etkili bir şekilde işlerini yapmasını sağlamaktır. Her çalışan farklı bir biçimde motive olduğu için farklı motivasyon araçları kullanılmaktadır. Bireysel farklılıklara dikkat edildiği kadar örgütsel farklılıklara da dikkat edilmelidir. Kullanılacak motivasyon araçlarını belirlerken örgütsel konum, örgütün verimliliği, örgütün ve çalışanın özellikleri, çalışanın eğitim seviyesi ve yaşam beklentisi dikkate alınmalıdır. Çünkü çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamayan ödüller motive etmeye yardımcı olmazlar (Mammadlı, 2019).

2.3.5.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik ödüller, özellikle üretim şirketlerindeki çalışanlar başta olmak üzere, çalışanları daha yüksek düzeyde motive etme kapasitesine sahiptir çünkü çalışanlar parayı kişisel ihtiyaçlarını gidermek için kullanabilirler. Bu sebeple ekonomik ödüller, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. (Dobre, 2013). Çalışanları motive eden ekonomik araçlar; ücret, prim, kara katılma ve ekonomik ödüllerdir.

Ücret: Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları temel ödüle ücret denilmektedir. Ücret, maddi değerinin yanı sıra, çalışanın örgütteki değerini ve örgütün çalışana karşı olan perspektifini yansıtan önemli bir faktördür. Çalışanların işe başlama sebebi ve örgüte bağlanması hususlarında da yöneticiler tarafından en etkin şekilde kullanılan motive araçlarındandır (Sevinç, 2015).

Taylor, çalışanların işlerini daha iyi yapmaya güdüleyen birincil etkenlerden birinin yüksek ücretler olduğu söylemiştir. Buradaki temel düşünce, ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekliliği ve çalışanın mesleki

yeterlilik ve bireysel başarısının göstergesinin olmasındandır (Bennet, 1997; Selen, 2016).

Örgütlerde ücretin motive edici bir araç olarak kullanılması, ücretin arttırılması, azaltılması ve ücret ödeme yöntemiyle ilişkilidir. Motivasyon aracı olarak ücretin kullanılmasında en yaygın teknik, terfi ettirilmeden ücretin arttırılması veya terfi oranında ücretinin arttırılmasıdır. Ücretin azaltılması ise bir uyarı sistemi olarak kullanılır ve bu sayede çalışanın daha fazla çalışması konusunda motive olması beklenmektedir. Çalışanların beklentilerinden fazla zam almaları olumlu yönde motive edici bir faktörken, belirli kurallara uymayan çalışanların aylıktan kesme yaptırımının uygulanması ise caydırıcı bir özellik taşır (Sevinç, 2015).

Prim: Çalışanların yaptıkları işleri karşılığında aldıkları sabit ücrete ek olarak, daha verimli çalışmasını özendirmek ve daha fazla çaba sarfetmesini sağlamak amacıyla örgüt tarafından verilen ek ücretlere prim denilmektedir (Selen, 2016).

Primli ücret hususunda birçok görüş vardır. Bunlardan bazıları bu tarz ödüllerin çalışan performansına zarar verdiğini öne sürmektedirler. Kişisel performans bazındaki değerlendirmenin kısa sürede performansı arttırdığını ancak uzun sürede planlamaları bozduğu, çalışanları korkuttuğu, üretim ve hizmet kalitesini azalttığı, iş kazalarını attırdığı, takım çalışmalarını bozduğu ve çalışanlar arasında çatışmaya sebep olduğu şeklinde zararları olduğu öne sürülmektedir (Pekel, 2001; Preffer, 1995).

Dışsal bir motivasyon kaynağı olan prim sistemini faydalı bir hale dönüştürmek için doğru bir şekilde uygulamak gerekir. Prim sistemi doğru uygulandığı takdirde çalışanları motive etmek için önemli bir motivasyon aracıdır. Örgütler primli ücret sistemlerini oluştururken iş ölçümlerini çok iyi belirlemeli, çalışanların verim ve performansını değerlendirerek bu oranda prim vermelidir. Aksi durumlarda uygulanan prim sistemi motivasyonu arttırmak yerine azaltacaktır (Selen, 2016).

Kâra Katılma: Kâra katılma sistemindeki amaç, organizasyonun her dönem sonu kazandığı kârın belirli bölümünü çalışanları ile paylaşmasıdır. Bunun uygulamaya konulmasındaki asıl amaç, üretim ve hizmetin gerçekleştirilmesi için sermaye etkeni kadar emek etkeninin de değerli olmasıdır (Korkmazer, 2021).

Kârın paylaşılması çalışanların motive olmasında etkilidir fakat uygulama aşamasında birtakım zorluklar ve dezavantajlar vardır. Bu dezavantajlar arasındaki en belirgin olanı ise kârın hangi çalışanlara dağıtılması konusundadır. Örgütün verimine diğer çalışanlar kadar katkı sağlamayan çalışanlara da kârın dağıtılması adaletsizlik algısı yaratarak çalışanların bir kısmının motivasyon düzeylerini negatif yönde etkileyebilmektedir. Buna ek olarak örgütler her zaman kâr elde etmeyebilirler bu sebeple kâr dağıtımını sürekli hale getirilmemelidir (Selen, 2016).

Kâra katılma genellikle hızlı gelişen ve çalışanlarına iyi miktarlarda ödül fırsatı yaratabilen örgütler için yararlı olabilmektedir. Düşük kâr payına sahip, durağan organizasyonlar için ise fayda oranı daha düşük olmaktadır. Yöneticiler ve profesyonel düzeydeki çalışanların organizasyonun kâr marjındaki katkıları daha yüksek olduğundan ötürü kâra katılım onlar için daha belirleyicidir (Pekel, 2001).

Ekonomik Ödüller: Çalışanları işe daha bağlı hale getirmek ve onları motive etmek amacıyla işini iyi yapanlar çalışanlar için örgüt tarafından maddi yönü olan ödüllerin verilmesidir. Ödüllerin verilirken dikkat edilmesi gereken nokta, ödülün geciktirilmeden zamanında verilmesidir. Diğer bir önemli husus ise sergilenen başarı ve ödülün ekonomik değeri arasında bir orantının olmasıdır (Korkmazer, 2021).

Çalışanların başarısı için verilen ekonomik ödüller çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda verildiğinde onları daha etkin bir şekilde motive edecektir. Bu şekilde kullanıldığında ekonomik ödüllerin motivasyon üzerindeki etkisi göz ardı edilemez ancak bu ödülleri gerektiğinden fazla kullanmak da yanlıştır. Bu sebeple ekonomik ödüller çalışanların gereksinimleri doğrultusunda kullanılmalıdır (Pekel, 2001).

2.3.5.2.Psiko-sosyal Araçlar

Çalışanların yalnızca ekonomik değerlerine ek olarak sosyal bir yanlarının da olduğu bakış açısı geliştikçe motivasyon aracı olarak psiko-sosyal araçlarda öne çıkmaya başlamıştır (Taşdemir, 2013). Sosyal varlıklar olarak çalışanlar, maddi ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasına ihtiyaç duyacaklardır (Erdoğan 2018; Şimşek vd., 2008). Psiko-sosyal faktörlerin çalışanları daha uzun vadede motive eden faktörler olduğu savunulmaktadır (Taşdemir, 2013).

Yöneticilerin çalışanları motive etmekteki iki ana unsuru bilmeleri gerekmektedir. Bu ana unsurların başında çalışanların emeklerine karşılık gelen ekonomik faktörleri karşılamak, ikincisi ise psikolojik gereksinimlerinin giderilmesidir. Ekonomik faktörler konusunda önemli ilerlemeler olsa da psiko-sosyal faktörlerin önemi tam olarak anlaşılamamaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016).

Çalışanları psiko-sosyal açıdan motive edebilmek için bağımsız çalışma olanakları sunmak, değer görme ve statü kazanımı imkanları yaratmak, özel yaşama saygı duyulması, takdir edilme ve örgüt başarısından sorumlu tutulması, sosyal aktiviteler yapılması, çevre-uyum çalışmaları, geribildirim sağlama ve olumsuz davranışları söndürmek amaçlı ceza gibi uygulamalar yapılmaktadır (Pekel, 2001).

2.3.5.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Ekonomik ve psiko-sosyal araçların dışında çalışanların işe olan bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmak için diğer motivasyon araçları ise örgütsel ve yönetmel araçlardır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklenti mevcuttur. Çalışanlar emeklerinin karşılığını almayı beklerken yöneticiler ise çalışanlardan işlerini en iyi biçimde, zamanında ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini beklerler. Bu durumda yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını iyi analiz edip motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmak için kullanılacak örgütsel ve yönetmel faktörler şu şekildedir (Ak, 2022; Kaçar, 2022; Selen, 2016);

Çalışanlara uygun olarak yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, amaç birliğinin oluşturulması, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi, eğitim ve yükselme olanaklarının sunulması, örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, adaletli ve sürekli disiplin ortamının kurulması, esnek bir yönetim anlayışı ve esnek çalışma şartlarının geliştirilmesidir.

Bu motivasyon araçlarından bazıları hiç maliyet gerektirmeden, bazıları ise az bir kaynak kullanımı ile mümkün olan motivasyon araçlarıdır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının doğru ve etkili bir biçimde kullanılması çalışanların motivasyon düzeylerini arttırarak etkili bir örgüt yapısının oluşmasına yardımcı olacaklardır (Kaçar, 2019).

Dışsal motivasyon araçları iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal motivasyon araçları ikincisi ise örgütsel araçlardır. Yardımseverlik, arkadaşlık, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği gibi etkenler sosyal motivasyon araçlarını içerirken, örgütsel araçlar ise iş performansını arttırmak amaçlı işletme tarafından sunulan adil ücretlendirme, ikramiyeler, ödüller, gelişim fırsatları, fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu ve iş güvencesi gibi somut etkenleri içerir (Mottaz, 1985; Selen, 2016).

2.3.6. İçsel Motivasyon ve Çalışan Güçlendirme Arasındaki İlişki

Kuruluşlar ve yöneticiler, çalışanların işyerinde kendilerinden beklenen iş performansını sergileyerek yaratıcılık, isteklilik ve üretkenlik göstermelerini beklerler. İstenen performans düzeyine ulaşmak, sadece fiziksel koşulları aşan, karmaşık duygusal ve bilişsel süreçleri kapsayan motivasyonel bir yolculuk olarak görülmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Akademik çalışmalarda, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme, bireylerin içsel süreçlerini tasvir etme açısından yakından ilişkilidir. Hatta bazı akademisyenler psikolojik güçlendirmeyi "içsel görev motivasyonu" ile eş tutmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990). Bu kavramlar örgütsel davranış çalışmaları alanında büyük önem taşımaktadır (Menon, 1999). Ayrıca, aralarındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma, bu iki kavram arasında güçlü ve olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Hahm, 2018).

Literatüre ilişkin çalışmalar aşağıda verilmiştir:

Gagné, Senecal ve Koastner (1997) görev özellikleri ile içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, psikolojik güçlendirme boyutlarının, özellikle de anlamlılık ve özerkliğin, içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Zhang ve Bartol'un (2010) Çin'de yaptıkları çalışma, güçlendirici liderliğin çalışanlar arasında psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu psikolojik güçlendirmenin hem içsel motivasyon hem de çalışanların yaratıcı sürece katılımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Yine büyük bir Çin şirketinde gerçekleştirilen bir çalışma, içsel motivasyon ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca, içsel motivasyonun psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkide bir aracı görevi gördüğü keşfedilmiştir (Li, Wei, Ren ve Di, 2012: 422). Aslam (2017)

psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon, yaratıcılık ve yaratıcı süreçlere katılım arasındaki bağlantıları araştırmıştır. Çalışmada psikolojik güçlendirme ile içsel motivasyon arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel motivasyonun psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkide bir aracı görevi gördüğü görülmüştür (Aslam, 2017). Hahm (2018), Güney Kore'deki bir şirkette otantik liderlik, psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon ve yaratıcılık değişkenleri arasındaki bağlantıları araştırmıştır. Çalışma, psikolojik güçlendirme ile içsel motivasyon arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, içsel motivasyonun psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Hahm, 2018). Öztuna'nın (2010) çalışmasında, psikolojik güçlendirme ile motivasyon göstergeleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların motivasyon göstergelerindeki değişimin %40,9'unun psikolojik güçlendirme tarafından açıklanabildiği tespit edilmiştir. Buhur'un (2015) devlet okullarındaki ilk ve orta öğretim öğretmenleriyle yaptığı çalışmada, yapısal ve psikolojik güçlendirme değişkenlerindeki değişimin motivasyondaki değişimin %46,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Yüksel (2015) çalışmasında personel güçlendirme, iş tatmini ve iş motivasyonu düzeyleri arasında manidar ve doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, personel güçlendirmenin alt boyutları, genel personel güçlendirme puanı ve iş motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca, çalışanların personel güçlendirme algılarındaki artışın, iş motivasyonu ve iş tatmininin yükselmesine yol açtığı tespit edilmiştir. Güneş'in (2015) kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, personel güçlendirmenin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, personel güçlendirmenin dışsal benlikle ilgili motivasyon, içsel benlikle ilgili motivasyon ve içsel süreçle ilgili motivasyon düzeylerini artırdığını göstermektedir. İhtiyaroğlu (2017) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin çalışanların motivasyonunu anlamlı bir şekilde öngördüğü belirlenmiştir. Tahmaz'ın (2020) otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, çalışan güçlendirme ile işgören motivasyonu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Özdemir ve Yazıcı'nın (2021) "Otantik Liderlik, Psikolojik

Güçlendirme, Örgütsel Sinizm ve Yaratıcılığa Duyulan İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellenmesi ile İncelenmesi" başlıklı çalışmada, yaratıcılık için içsel motivasyon değişkeninin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

2.3.7. İçsel Motivasyon ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Johansson'a (2007), göre başarılı bir yenilik uygulamasının anahtarı süregelen haldeki motivasyondur. Motivasyon düzeylerini koruyabilen kişiler yaptığı yanlışların farkına varıp bunları düzeltebilir ve başarılı olmak adına yeni fikirler geliştirebilir. Motivasyon düzeyi düşük olan çalışanların ise ilgileri görevlerinden başka yöne kayacak, yaratıcı fikirler geliştirmekte zorluk çekecek ve bu fikirleri hayata geçirmek için cesaret gösteremeyecektir. Yani motivasyonunu kaybeden kişilerin başarısız olması muhtemeldir (akt. Erdoğan, 2011).

İçsel motivasyon, örgütün yenilik yönelimi ve çalışma atmosferinden etkilenecek bilgi çalışanlarının yenilikçi davranışlarını etkileyecektir (Watanabe vd., 2011). Yenilik odaklı bir stratejinin uygulanması, bilgi çalışanlarına yenilik faaliyetleri için daha fazla stratejik kaynak desteği sağlayabilir. Ayrıca, onlara daha fazla çalışma özerkliği ve kendi kendine karar verme alanı sunarak, bilgi çalışanlarının içsel motivasyonunu ve içsel çalışma motivasyon seviyesini artırabilir. Bu tür bir içsel motivasyon düzeyine sahip bilgi çalışanları geleneksel teknik kuralların sınırlamalarını aşacak, daha fazla bireysel esneklik ve yaratıcılık yansıtacak ve bilgi çalışanlarını daha yenilikçi davranışlar göstermeye teşvik edecektir (Hervas Oliver vd, 2014).

Literatürde motivasyon ve örgütsel yenilikçilik ile yapılan çalışmaların sonuçlarına bakacak olursak:

İçsel motivasyon, yeniliğe yol açan yaratıcılığın temel bileşenlerinden biri ve liderliğin yaratıcılığı etkilediği ve bireylere yenilik getirdiği bir mekanizma olarak tartışılmaktadır (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996). İçsel olarak motive olmuş çalışanların işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olma olasılıkları daha yüksektir. Amabile'e (1983) göre, bir çalışanın içsel görev motivasyonu, yaratıcı ve yenilikçi sonuçlara yol açabilecek davranışları belirlemek için gereklidir. Dörner (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre motivasyon düzeyleri yüksek çalışanların iş performansları ve yenilikçilik davranışları arasında olumlu bir ilişki

bulunmuştur. Gezer'in (2019) yüksek lisans çalışmasına göre ise içsel ve dışsal motivasyonun yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Oktuğ ve Özden'in (2013) bireycilik/toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolünü araştırdıkları çalışmada bireycilik ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Organizasyonel inovasyon ve işletme için motivasyon unsurları ilişkisini araştıran İnanç ve İnanç'ın (2018) çalışmasına göre ise çalışan motivasyonu ve örgütsel yenilikçilik arasında doğrusal bir orantı bulunmuştur. Değirmenci ve arkadaşlarının çalışmasında (2021) hizmet inovasyonu ve içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak yöneticiye duyulan güven ile hizmet inovasyonu ilişkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bysted ve Hansen (2013) de çalışanların içsel olarak motive olduklarında daha yenilikçi olduklarını açıklamaktadır. Zorlu işler, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak yenilikçi iş davranışlarından keyif almalarını sağlar (Sanders vd., 2010). Hon (2012) yaptığı bir çalışmada, konjonktürel faktörlerin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine içsel motivasyonun aracılık ettiğini bulmuştur. Saeed ve arkadaşlarının (2019), çalışanlar arasında içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme yüksek olduğunda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bulmuştur. Caillier (2016), hedef netliğinin kamu hizmeti motivasyonuna aracılık ederek örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Rol netliği de işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu da daha yenilikçi iş davranışına yol açmaktadır (Taştan, 2013). Hennessey ve Amabile (1998) yaratıcılık ve inovasyon bileşimi teorisinde, içsel motivasyonun bireylerin yaratıcılık ve inovasyon üretmeleri için çok önemli olduğunu öne sürmüştür. Lin ve Liu'nin (2012) Tayvan'daki farklı şirketler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel yaratıcılık ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde iş motivasyonunun aracı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Bu literatür bağlamında oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

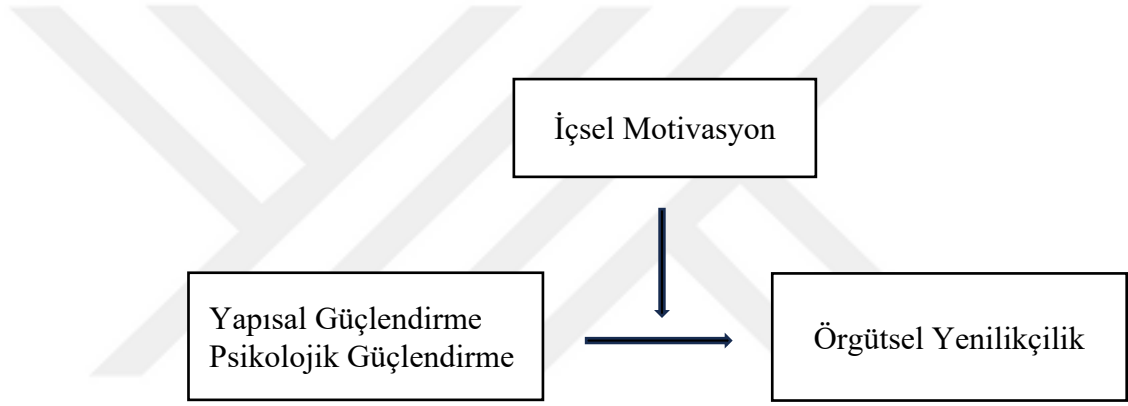
H₅: Yapısal güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliğe etkisinde içsel motivasyonun düzenleyici bir rolü vardır.

H₆: Psikolojik güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliğe etkisinde içsel motivasyonun düzenleyici bir rolü vardır.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli

Araştırma, çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisini ve bu ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü öğrenmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde iki veya ikiden fazla değişken arasındaki değişimin varlığı ya da seviyesini belirlemek asıl esastır (Karasar, 2018). Çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi ve bu ilişkideki içsel motivasyonun düzenleyici etkisinin modeli Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın modeli

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul’da hizmet sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın evreninden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 402 kişi, araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve örnekleme dahil olmuştur.

Anket formunun başında “Yukarıda yazılanları okudum, okuduğumu anladım. Çalışmayı katılmayı onaylıyorum.” kısmına hayır cevabı veren 1 kişi ve yaşadığı şehri "diğer" olarak işaretleyen 23 kişinin verileri araştırma kriterlerine uymadığı gerekçesiyle silinerek kalan 378 kişinin verileriyle devam edilmiştir.

3.3.Veri Toplama Yöntemi

Çalışmadaki veriler İKÜ Etik Kurul Başkanlığı 21.06.2023 tarih ve 2023/83 karar no ile onaylanmış anket ve ölçekler ile dijital bir ortamda

toplanmıştır. Katılımcılar çalışmaya kendilerine gönderilen link üzerinden katılmışlardır. Dijital ortamda katılımcılara öncelikle çalışmanın amacı ve anket doldurma kurallarının bulunduğu sayfa gösterilmiştir. Sonrasında katılımcıların çalışmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuş, katılmak isteyen katılımcıların onamları alındıktan sonra çalışmaya katılım sağlamışlardır. Çalışmaya katılmak istemeyen katılımcılar ise ölçek sorularını görmeden “Teşekkürler” sayfasına yönlendirilmişlerdir. Katılımcıların yanıtları eş zamanlı olarak araştırmacının sonuç paneline işlemiş ve bu sonuç panelinden toplu olarak alınan veriler istatistik analizler için kullanılmışlardır. Anket formundaki ölçüm araçları şu şekildedir:

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgiler kapsamında katılımcılara; çalışma şekli, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumlarındaki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri (yıl) sorulmuştur.

3.3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği

Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen CWEQ-II isimli ölçek Sürgevil ve arkadaşları (2013) tarafından “Yapısal Güçlendirme Ölçeği” olarak Türk toplumuna uyarlanmıştır. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 6 alt boyut (fırsat, bilgi, destek, kaynaklar, resmi güç ve gayri resmi güç) ve yapısal geçerliliği ölçmek adına 2 ifadeli genel güçlendirme kısmından oluşmaktadır. Ölçeğin toplam puanından yalnızca genel güçlendirme kısmı çıkarılmıştır. Ölçeğin tüm maddeleri “1 = Hiç” ile “5= Çok” arasında bir değerlendirme kıstasına göre yanıtlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 18 iken maksimum puan 90’dır. Alt boyutlardan alınan yüksek puanlar, çalışanların daha yüksek yapısal güçlendirme algısına sahip olduğunu göstermektedir. Uyarlama çalışmasına göre alt boyutların faktör yükleri şu şekilde bulunmuştur: fırsat boyutu için .71-.83 arasında; bilgi alt boyutu .83-88 arasında; destek alt boyutu .73-.81 arasında; kaynaklar alt boyutu için .65-.88 arasında; resmi güç alt boyutu için .68-.73 arasında; gayri resmi güç alt boyutu için .60-.80 arasında değişmektedir. Tüm alt boyutların toplamı varyansın %77’sini açıklamaktadır. DFA sonuçlarına göre uyum değerleri $\chi^2 / df = .96$, RMSEA = .000, SRMR = .046, CFI = 1.00, NFI = .98, GFI = .99 ve AGFI = .99 olarak belirtilmiştir. Altı alt boyutun Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları .76 ile .92 arasında değişmektedir (Kaya ve Altinkurt, 2018).

3.3.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeğinin Türk toplumuna uyarlamasını Sürgevil ve arkadaşları (2013) yapmıştır. Her bir alt boyutta 3 madde olmak üzere toplam 4 alt boyuttan oluşan ölçek toplamda 12 maddedir. Ölçeğin alt boyutları: anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etkidir. Alt boyutlardan puan toplayarak ve bu puanları birleştirerek toplam psikolojik güçlendirme puanını hesaplamak mümkündür. Ölçek maddeleri, "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5 = Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen beş farklı yanıt seçeneği sunar. Ölçekten alınabilecek minimum puan 12 iken maksimum puan 60'tır. Yüksek puanlar, çalışanların daha güçlü bir psikolojik güçlendirme algısına sahip olduklarını gösterir. Alt ölçeklerin faktör yük değerleri, anlam alt ölçeği için .81-.87 arasında, yeterlilik alt ölçeği için .82-.87 arasında, öz belirleme alt ölçeği için .73-.88 arasında ve son olarak etki alt ölçeği için .82-.91 arasında değişmektedir. DFA sonuçlarına göre uyum değerleri $\chi^2 / df = 1.12$, RMSEA = .022, SRMR = .090, CFI = 1.00, NFI = .97, GFI = .98 ve AGFI = .98 olarak belirtilmiştir. Alt ölçeklerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları tüm alt ölçekler için .84 ile .89 arasında değişmektedir. (Kaya ve Altinkurt, 2018).

3.3.4. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği

Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen örgütsel yenilikçilik ölçeği Onağ ve Tepeci (2016) tarafından Türk toplumuna uyarlanmıştır. Ölçek 5 alt boyut olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları: ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, davranış yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliğidir. Ölçek maddeleri "1 = Tamamen Katılmıyorum" ile "7 = Tamamen Katılıyorum" arasında değişen yedi farklı yanıtta oluşur. Ölçekten alınabilecek minimum puan 20 iken maksimum puan 140'tır. Alt boyutlardan alınan yüksek puanlar güçlü bir örgütsel yenilikçilik algısına sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı 0.86 olarak bulunmuştur. DFA sonuçlarına göre uyum değerleri $\chi^2 / df = 3.38$, RMSEA = .09, CFI = 0.95, GFI = .89 ve AGFI = .85 olarak belirtilmiştir.

3.3.5. İçsel Motivasyon Ölçeği

Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından geliştirilen ve Deva vd. (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanan içsel motivasyon ölçeği toplam 4 maddeden

oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 4 iken maksimum puan ise 20'dir. Alınan yüksek puanlar yüksek içsel motivasyonu düşük puanlar ise düşük içsel motivasyonu göstermektedir. Ölçek tek faktörlüdür ve faktörü toplam varyansın %68,71'ini açıklayabilmektedir. Maddelerin faktör yükleri .72 ile .90 arasında değişmektedir. Envanter maddelerinin iç geçerlilik güvenirlik katsayısı .85'tir. Ayrıca uyum göstergeleri $\chi^2/df=3.07$; GFI=.99; CFI=.99; RMSEA=.10; SRMR=.02 olarak elde edilmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla elde edilen araştırma verileri, IBM SPSS 27.0 yazılımıyla analiz edilmiştir. Analizlerde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikî yöntemler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeklerin veri dağılımlarının normal olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağıldığı tespit edildikten sonra analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Araştırma konusuyla ilgili değişkenler arasında korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak, araştırmanın belirlenen hipotezlerinin bir kısmı test edilmiştir. Ayrıca, araştırmada yer alan düzenleyici rolü olan değişken için hipotezin test edilmesi amacıyla değişkenler üzerinde düzenleyici etki analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Veri toplamak için oluşturulan anket formları aracılığıyla toplamda 378 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tablo (Tablo 3) şu şekildedir:

Tablo 3: Demografik Bilgiler Tablosu

Kategorik Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	192	50.8
Kadın	186	49.2
Medeni Durum		
Bekar	257	68.0
Evli	121	32.0
Eğitim Durumu		
Lise	9	2.4
Ön Lisans	26	6.9
Lisans	261	69.0
Lisansüstü	82	21.7
Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz		
1 yıldan az	94	24.9
1-5 yıl	214	56.6
6-10 yıl	43	11.4
10 ve üzeri	27	7.1
	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	30.36	6.003
Toplam Çalışma Süresi (YIL) (Çalışma hayatına başladığından itibaren)	7.49	6.238

Tablo 1 dikkatli incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerinin %50.8'sinin (n=192) erkek, %49.2'sinin kadın (n=186) oldukları gözlenmiştir. Veriler değerlendirildiğinde erkek katılımcıların küçük bir oranda kadın katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %68'sinin (n=257) bekar, %32'sinin evli (n=121) oldukları gözlenmiştir. Veriler değerlendirildiğinde bekar katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %69'unun (n=261) lisans, %21.7'sinin (n=82) lisansüstü, %6.9'unun (n=26) ön lisans ve %2.4'ünün (n=9) lise mezunu oldukları gözlenmiştir. Veriler değerlendirildiğinde lisans mezunu olan katılımcıların diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde %56.6'sının (n=214) 1-5 yıl, %24.9'unun (n=94) 1 yıldan az, %11.4'ünün (n=43) 6-10 yıl ve %7.1'inin (n=27) 10 yıl ve üzeri oldukları gözlenmiştir. Veriler değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunun şu anki kurumlarında 1-5 yıl süreyle çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların yaş ortalamasının 30.36 (ss=6.) olduğu ve toplam çalışma sürelerinin 7.49 yıl (ss=6.2 yıl) olduğu hesaplanmıştır.

4.1. Normallik Dağılımı

Sosyal bilimlerdeki normal dağılım kontrolleri genellikle çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesiyle gerçekleştirilir (Yalçıntaş, 2019). Tablo 4'de araştırmada kullanılan 4 ölçeğe ait minimum, maksimum, ortalama, standart sapma ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak için çarpıklık ile basıklık değerlerine yer verilmiştir. George ve Mallory' e (2010) göre ± 2 basıklık ve çarpıklık değer aralığında bulunan veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 4: Normallik Dağılımı Tablosu

Ölçek	Min	Max	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Yapısal Güçlendirme						
Fırsat	3	15	11	2.8	-.607	-.028
Bilgi	3	15	11	3.2	-.299	-.780
Destek	3	15	11	3.1	-.353	-.650
Kaynak	3	15	12	2.8	-.496	-.446
Biçimsel Güç	3	15	10	3.1	-.203	-.709
Biçimsel Olmayan Güç	3	15	10	2.8	-.267	-.610
Toplam	19	90	63	13.9	-.240	-.500

Psikolojik Güçlendirme						
Anlamlılık	3	15	13	2.7	-1.154	1.096
Yeterlilik	6	15	14	1.7	-1.222	1.588
Özerklik	3	15	12	2.9	-.816	.223
Etki	3	15	11	3.08	-.422	-.522
			48			
			.5			
Toplam	21	60	0	8.15	-.598	.064
Örgütsel Yenilikçilik						
Ürün Yenilikçiliği	4	28	19	5.8	-.332	-.579
Pazar Yenilikçiliği	4	28	17	4.5	-.355	.278
Süreç Yenilikçiliği	4	28	18	5.9	-.369	-.484
Davranış Yenilikçiliği	4	28	17	4.8	-.227	.049
Stratejik Yenilikçilik	4	28	16	4.3	.158	.659
Toplam	26	140	87	20.6	-.247	-.122
İçsel Motivasyon	4	20	16	3.5	-.898	.796

Yapısal güçlendirme ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde fırsat alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.607 ve basıklık katsayısının -.028 olduğu, bilgi alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.299 ve basıklık katsayısının -.780 olduğu, destek alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.353 ve basıklık katsayısının -.650 olduğu, kaynak alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.496 ve basıklık katsayısının -.446 olduğu, biçimsel alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.203 ve basıklık katsayısının -.709 olduğu, biçimsel olmayan alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.267 ve basıklık katsayısının -.610 olduğu ve toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -.240 ve basıklık katsayısının -.500 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +/- 2 aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığını varsayılarak yapısal güçlendirmenin alt boyutlarında ve toplamında verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Psikolojik Güçlendirme ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde anlamlılık alt boyutunda çarpıklık katsayısının -1.154 ve basıklık katsayısının 1.096 olduğu, yeterlilik alt boyutunda çarpıklık katsayısının -1.222 ve basıklık katsayısının 1.588 olduğu, özerklik alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.816 ve basıklık katsayısının .223 olduğu, etki alt boyutunda çarpıklık katsayısının -.422 ve basıklık katsayısının -.522 olduğu ve toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -.598 ve basıklık katsayısının .064 olduğu olduğu

hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığının varsayılarak psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarında ve toplamında verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Örgütsel yenilikçilik ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde ürün yenilikçiliği alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0.332 ve basıklık katsayısının -0.579 olduğu, pazar yenilikçiliği alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0.355 ve basıklık katsayısının 0.278 olduğu, süreç yenilikçiliği alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0.369 ve basıklık katsayısının -0.484 olduğu, davranış yenilikçiliği alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0.247 ve basıklık katsayısının 0.049 olduğu, stratejik yenilikçilik alt boyutunda çarpıklık katsayısının 0.158 ve basıklık katsayısının 0.659 olduğu ve toplam boyutunda ise çarpıklık katsayısının -0.247 ve basıklık katsayısının -0.122 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığının varsayılarak örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarında ve toplamında verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

İçsel motivasyon ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -0.898 ve basıklık katsayısının 0.796 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığının varsayılarak içsel motivasyon verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

4.2.Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha değeri, iç tutarlılığı ifade eder ve ölçekte bulunan maddelerin homojenliğini değerlendirmek ve sınamak için kullanılır. Bu nedenle, Likert ölçeklerinde sıkça karşılaşılan bu değer yüksek olması, seçilen maddelerin tutarlı olduğu ve aynı özelliği test eden maddelerden oluştuğu şeklinde yorumlanır. Eğer ölçeğin Cronbach Alpha değeri $0,4$ 'ten düşükse "güvenilir değil" olarak kabul edilirken, $0,4$ ile $0,6$ arasında ise "düşük düzeyde güvenilir" olarak değerlendirilir. $0,6$ ile $0,8$ arasında ise "oldukça güvenilir" ve son olarak $0,8$ ile 1 arasında olduğunda ise "yüksek düzeyde güvenilir" olarak yorumlanır (Yıldız, Uzunsakal, 2018).

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Tablosu

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Ölçek		
Yapısal Güçlendirme		
Fırsat	3	.779
Bilgi	3	.887
Destek	3	.879
Kaynak	3	.806
Biçimsel Güç	3	.773
Biçimsel Olmayan Güç	3	.674
Toplam	20	.937
Psikolojik Güçlendirme		
Anlamlılık	3	.880
Yeterlilik	3	.835
Özerklik	3	.870
Etki	3	.907
Toplam	12	.897
Örgütsel Yenilikçilik		
Ürün Yenilikçiliği	4	.885
Pazar Yenilikçiliği	4	.547
Süreç Yenilikçiliği	4	.885
Davranış Yenilikçiliği	4	.657
Stratejik Yenilikçilik	4	.387
Toplam	20	.902
İçsel Motivasyon	4	.836

Tablo incelendiğinde yapısal güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının tek tek güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Buna göre fırsat (.779), biçimsel güç (.773) ve biçimsel olmayan güç (.674) boyutlarının oldukça güvenilir; bilgi (.887), destek (.879) ve kaynak (.806) boyutlarının ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin toplam skoruna bakıldığında ise yüksek düzeyde güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının tek tek güvenilirlik değerleri incelendiğinde ise anlamlılık (.880), yeterlilik (.835), özerklik (.870), etki (.907) ve toplam skorunun (.897) yüksek düzeyde güvenilir olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin alt boyutlarının tek tek güvenilirlik değerleri incelendiğinde stratejik yenilikçilik (.387) boyutu güvenilir değil; pazar yenilikçiliği (.547) düşük düzey güvenilir; davranış yenilikçiliği (.657) oldukça güvenilir; ürün

yenilikçiliği (.885), süreç yenilikçiliği (.885) ve toplam skoru yüksek düzeyde güvenilir olduğu gözlemlenmiştir.

İçsel motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda .836 puan ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

4.3.Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkinin doğru veya ters yönlü olduğunu belirler. Korelasyon katsayısı ise bu ilişkinin kuvvetini ölçer. -1 ile +1 arasında değer alır ve ilişkinin kuvvetini ifade eder. Pozitif bir ilişki, katsayının +1'e yakın olmasıyla belirtilirken, negatif bir ilişki -1'e yakın bir katsayı ile ifade edilir. Ancak, katsayı ne kadar yakınsa, ilişkinin anlamlılığı o kadar güçlü olur. Örneğin, 0 ile 0.3 arasındaki katsayılar zayıf bir ilişkiyi, 0.3 ile 0.7 arasındaki katsayılar orta derecede bir ilişkiyi ve 0.7 ile 1 arasındaki katsayılar güçlü bir ilişkiyi gösterebilir. Ancak, bu değerlendirmeler yapılırken örneklem büyüklüğü dikkate alınmalıdır, çünkü örneklem büyüklüğü, katsayının anlamlılığını etkileyebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018)

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bu değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiyi bir model ile açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Regresyon analizinin hedefi, değişkenler arasında önemli bir ilişkinin varlığını belirlemek, bu ilişkiyi gösteren bir regresyon denklemi elde etmek ve bu denklem aracılığıyla tahminler yapmaktır. Kısacası, bu analiz, değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi incelemeye odaklanır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Çalışmaya ilişkin korelasyon değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	1	1.1	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	2.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	4.
1. Yapısal Güçlendirme	1																		
1.1. Fırsat	.675**	1																	
1.2. Bilgi	.702**	.373**	1																
1.3. Destek	.856**	.522**	.503**	1															
1.4. Kaynak	.759**	.370**	.391**	.616**	1														
1.5. Biçimsel	.838**	.467**	.504**	.663**	.595**	1													
1.6. Biçimsel Olmayan	.798**	.433**	.432**	.645**	.562**	.636**	1												
2. Psikolojik Güçlendirme	.566**	.424**	.424**	.427**	.396**	.510**	.438**	1											
2.1. Anlamlılık	.519**	.503**	.289**	.408**	.360**	.441**	.417**	.742**	1										
2.2. Yeterlilik	.241**	.160**	.195**	.200**	.224**	.143**	.195**	.634**	.371**	1									
2.3. Özerklik	.458**	.306**	.350**	.330**	.342**	.444**	.346**	.852**	.473**	.456**	1								
2.4. Etki	.464**	.295**	.421**	.341**	.276**	.455**	.349**	.814**	.418**	.335**	.621**	1							
3. Örgütsel Yenilikçilik	.708**	.517**	.496**	.594**	.439**	.643**	.583**	.536**	.460**	.215**	.457**	.453**	1						
3.1. Ürün	.776**	.553**	.506**	.676**	.538**	.674**	.644**	.563**	.445**	.207**	.498**	.503**	.815**	1					
3.2. Pazar	.515**	.378**	.363**	.419**	.300**	.493**	.425**	.387**	.312**	.145**	.334**	.347**	.829**	.578**	1				
3.3. Süreç	.646**	.470**	.465**	.553**	.392**	.568**	.538**	.449**	.419**	.216**	.347**	.363**	.890**	.707**	.704**	1			
3.4. Davranış	.555**	.394**	.394**	.481**	.342**	.513**	.438**	.447**	.403**	.204**	.373**	.354**	.857**	.579**	.676**	.705**	1		
3.5. Stratejik	.265**	.224**	.212**	.170**	.120*	.273**	.225**	.261**	.230**	.061	.253**	.211**	.601**	.289**	.391**	.369**	.495**	1	
4. İçsel Motivasyon	.602*	.579**	.330**	.486**	.420**	.540**	.444**	.644**	.710**	.274**	.486**	.451**	.560**	.558**	.402**	.482**	.490**	.272**	1

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır

*Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablodaki korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların yapısal güçlendirme toplam düzeyleri ile örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.708$ ve $p<0,05$). Başka bir deyişle, katılımcıların yapısal güçlendirme toplam düzeyleri ile onların örgütsel yenilikçilik toplam düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersi yöndeki bir azalma diğerinde de bir azalmaya sebep olmaktadır. Katılımcıların yapısal güçlendirme alt boyutları olan fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel ve biçimsel olmayan güç ile örgütsel yenilikçilik toplam düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır (sırasıyla; $r=.517$ ve $p<0,05$, $r=.496$ ve $p<0,05$, $r=.594$ ve $p<0,05$, $r=.439$ ve $p<0,05$, $r=.643$ ve $p<0,05$, $r=.583$ ve $p<0,05$). Katılımcıların yapısal güçlendirme alt boyutları ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları kıyaslandığında yine pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fırsat alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.553$ ve $p<0,05$, $r=.378$ ve $p<0,05$, $r=.470$ ve $p<0,05$, $r=.394$ ve $p<0,05$, $r=.224$ ve $p<0,05$). Bilgi alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.506$ ve $p<0,05$, $r=.363$ ve $p<0,05$, $r=.465$ ve $p<0,05$, $r=.394$ ve $p<0,05$, $r=.224$ ve $p<0,05$). Destek alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.676$ ve $p<0,05$, $r=.419$ ve $p<0,05$, $r=.553$ ve $p<0,05$, $r=.481$ ve $p<0,05$, $r=1.70$ ve $p<0,05$). Kaynak alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.538$ ve $p<0,05$, $r=.300$ ve $p<0,05$, $r=.392$ ve $p<0,05$, $r=.342$ ve $p<0,05$, $r=.120$ ve $p<0,05$). Biçimsel alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.674$ ve $p<0,05$, $r=.493$ ve $p<0,05$, $r=.568$ ve $p<0,05$, $r=.513$ ve $p<0,05$, $r=.273$ ve $p<0,05$). Biçimsel olmayan alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla; $r=.644$ ve $p<0,05$, $r=.425$ ve $p<0,05$, $r=.538$ ve $p<0,05$, $r=.438$ ve $p<0,05$, $r=.225$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki incelendiğinde ise; psikolojik güçlendirme toplam düzeyleri ile örgütsel yenilikçilik

toplam düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.536$ ve $p<0.05$). Katılımcıların yapısal güçlendirme alt boyutları ile örgütsel yenilikçilik toplam düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır (sırasıyla; $r=.460$ ve $p<0.05$, $r=.215$ ve $p<0.05$, $r=.457$ ve $p<0.05$, $r=.453$ ve $p<0.05$). Katılımcıların psikolojik güçlendirme alt boyutları ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları kıyaslandığında yine pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır (sırasıyla $r=.445$ ve $p<0.05$, $r=.312$ ve $p<0.05$, $r=.419$ ve $p<0.05$, $r=.403$ ve $p<0.05$, $r=.230$ ve $p<0.05$). Yeterlilik alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (sırasıyla; $r=.207$ ve $p<0.05$, $r=.145$ ve $p<0.05$, $r=.216$ ve $p<0.05$, $r=.204$ ve $p<0.05$, $r=.061$ ve $p<0.05$). Özerklik alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (sırasıyla; $r=.498$ ve $p<0.05$, $r=.334$ ve $p<0.05$, $r=.347$ ve $p<0.05$, $r=.373$ ve $p<0.05$, $r=.253$ ve $p<0.05$). Etki alt boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (sırasıyla; $r=.503$ ve $p<0.05$, $r=.347$ ve $p<0.05$, $r=.363$ ve $p<0.05$, $r=.354$ ve $p<0.05$, $r=.211$ ve $p<0.05$).

Bu bulgular sonucunda araştırmanın ilişkisel hipotezlerinden H_1 ve H_2 doğrulanmıştır.

Tablo 7: Yapısal Güçlendirmenin Altı Alt Boyutunun Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik						
Bağımsız Değişken	B	S. Sapma	Beta	t	p	VIF
Sabit	23.058	3.676		6.273	<.001	
Fırsat	1.394	.315	.189	4.428	<.001	1.451
Bilgi	.927	.275	.145	3.367	<.001	1.462
Destek	.854	.366	.132	2.334	.020	2.525
Kaynak	-.422	.346	-.059	-1.220	.223	1.850
Bıçimsel	2.033	.356	.309	5.703	<.001	2.320
Bıçimsel Olmayan	1.356	.364	.190	3.731	<.001	2.063
R: .729	F: 70.223					
R²: .532	p: 0.001					

Katılımcıların örgütsel yenilikçilik toplam puanına etki eden faktörlerin incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizine göre yapısal güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkenleri ile örgütsel yenilikçilik toplam puanı değişkeni arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(6,371)=70.223$, $p=.001$) görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin aynı anda bağımlı değişken üzerindeki etkisinin .371 düzeyinde olduğu ($R^2=.532$) hesaplanmıştır. Modele dahil olan bağımsız değişkenlerin 1'er puan artması halinde örgütsel yenilikçilik toplam puanında fırsat boyutunun 1.392 düzeyinde, bilgi boyutunun .927 düzeyinde, destek boyutunun .854 düzeyinde, biçimsel güç boyutunun 2.033 düzeyinde ve biçimsel olmaya gücün 1.356 düzeyinde artış sağladığı hesaplanmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden H_3 doğrulanmıştır.

Tablo 8: Psikolojik Güçlendirmenin Dört Alt Boyutunun Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik						
Bağımsız Değişken	B	S. Sapma	Beta	t	p	VIF
Sabit	34.394	6.889		4.895	<.001	
Anlamlılık	2.226	.383	.292	5.808	<.001	1.380
Yeterlilik	-.736	.564	-.064	-1.303	.193	1.317
Özerklik	1.480	.419	.211	3.536	<.001	1.940
Etki	1.477	.371	.221	3.979	<.001	1.686
R: .563	F: 43.283					
R²: .317	p: 0.001					

Katılımcıların örgütsel yenilikçilik toplam puanına etki eden faktörlerin incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizine göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkenleri ile örgütsel yenilikçilik toplam puanı değişkeni arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(4,373)=43.283$, $p=.001$) görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin aynı anda bağımlı değişken üzerindeki etkisinin .373 düzeyinde olduğu ($R^2=.317$) hesaplanmıştır. Modele dahil olan bağımsız değişkenlerin 1'er puan artması halinde örgütsel yenilikçilik toplam puanında anlamlılık boyutunun 2.226 düzeyinde, özerklik boyutunun 1.480 düzeyinde, 1.477 düzeyinde artış sağladığı hesaplanmıştır.

Bu bulgular sonucunda araştırmanın hipotezlerinden H_4 doğrulanmıştır.

4.4.Düzenleyici Değişken Analizi

Araştırmanın H₅ ve H₆ hipotezlerinin test etmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilen Process Macro 4.2 versiyonu kullanılmıştır.

Tablo 9: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik					
Bağımsız Değişken	B	S. Sapma	Beta	t	p
Sabit	85.341	.826		103.309	<.001
Yapısal Güçlendirme Toplam	12.022	.919	.583	13.088	<.001
İçsel Motivasyon Toplam	4.151	.983	.201	-1.303	<.001
Etkileşim	-.322	.645	-.019	-.498	.619
R: .7278	F: 140.3698				
R²: .5296	p: 0.000				

Yapısal güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun düzenleyici etkisini incelemek için yapılan düzenleyicilik analizinde, yapısal güçlendirme ve içsel motivasyon etkileşiminin örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir yordayıcılığı bulunmamıştır. ($\beta = -.019$, $SS = .645$, $t = -.498$, $p = .619$). Bu bulgular doğrultusunda yapısal güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünün etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu bulgular neticesinde H₅ hipotezinin desteklenmediğine ulaşılmıştır.

Tablo 10: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisinde İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik					
Bağımsız Değişken	B	S. Sapma	Beta	t	p
Sabit	84.664	.953		88.875	<.001
Psikolojik Güçlendirme Toplam	7.919	1.150	.384	6.884	<.001
İçsel Motivasyon Toplam	6.317	1.117	.307	5.658	<.001
Etkileşim	.755	.682	.052	1.106	.269
R: .6066	F: 75.5682				
R²: .3679	p: 0.000				

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun düzenleyici etkisini incelemek için yapılan düzenleyicilik analizinde, yapısal güçlendirme ve içsel motivasyon etkileşiminin örgütsel yenilikçilik üzerinde

anlamalı bir yordayıcılığı bulunmamıştır. ($\beta = .052$, $SS = .682$, $t = 1.106$, $p = .269$). Bu bulgular doğrultusunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünün etkisinin anlamalı olmadığı görülmektedir.

Bu bulgular neticesinde H_6 hipotezinin desteklenmediğine ulaşılmıştır.



5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada çalışan güçlendirme kavramının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi ve bu ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu bölümde ise araştırma sonucunda çıkan bulgular ile literatürde yer alan bulgular birlikte değerlendirilecektir.

Çağdaş kuruluşlar, çalışanların sorumluluklarına yenilikçi bir şekilde yaklaşımlarını, çok sayıda olumlu sonucu nedeniyle arzu edilen bir durum olarak görmektedir. Bu nedenle, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Sırakaya, 2024).

Üretim ve hizmet sunan örgütlerde yenilikçilik önemli bir pazarlama aracıdır. Yapılan yeniliklerin etkin bir şekilde pazarlanabilmesi için örgütlerin daha esnek bir yapıya ve güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaçları vardır. Örgütler devamlı bir yenilik ve yenilikçi davranışlar için uygun bir ortam oluşturmak zorundadırlar. Bu sebeple yenilikçilik, örgüt kültürü ve bu güçlendirilmiş çalışanlarla doğrudan ilişkilidir (Atabey vd., 2022).

Çalışkan (2013), araştırmasında grup kültürü ve hiyerarşik kültür, yenilikçi davranışı olumlu şekilde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi bir aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Seibert ve arkadaşları (2011), 142 araştırma üzerinden yaptıkları meta analiz çalışmasında psikolojik güçlendirme kavramının örgütsel yenilikçilik kavramıyla birlikte birçok örgütsel davranış kavramının öncülü olduğunu göstermişlerdir. Tsai ve arkadaşlarının (2015) Tayvan'daki perakende sektöründe yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında kritik bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünü araştıran Yıldırım ve Karabey (2016), güçlendirmenin bütün yenilikçilik türlerini olumlu yönde etkilediklerini ve hiyerarşi kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerinde olumsuz etkilerini azaltıcı bir şekilde biçimlendirdiğini bulgulamışlardır. Tekin ve Akgemci'nin (2019) araştırmalarında psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutu dışında diğer tüm boyutlarının örgütsel yenilikçiliği etkilediğini bulmuşlardır. Zengin ve Kaygın'ın (2019) örgüt kültürünün örgütsel yenilikçilik ve personel güçlendirme ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında örgütsel yenilik ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Canbek ve İpek (2021) ampirik çalışmalarında psikolojik

güçlendirmenin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Demirer (2020) araştırmasında yapısal güçlendirmenin yenilikçi iş davranışlarına etkilediğini ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı etkisi olduğu tespit etmiştir. Biçer (2021), lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisini araştırdığı çalışmasında çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmanın diğer bulgusu ise çalışan güçlendirmenin lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini azaltmasıdır. Atabey ve İrmiş'in (2022) termal sağlık turizmi sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada çalışan güçlendirmenin bireysel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. 2022 yılında Akçay ve Özman'ın sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre çalışan güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutunun örgütsel yenilikçiliği pozitif etkilediği bulunmuştur. Altıntaş'ın (2023) çalışmasında ise psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yenilikçilik davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Çakmak'ın (2023) örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkini araştırdığı çalışmasında çalışan güçlendirme ile örgütsel yenilik değişkenleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, çalışan güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. Shin ve Shin'in 2023 yılında Güney Kore'de 28.455 yönetici ve çalışanı temsil eden 437 imalat firmasından oluşan bir örnekleme yaptıkları araştırmalarında yapısal güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik kabiliyetlerini olumlu yönde etkilediklerini bulmuşlardır. Groenewald (2024) psikolojik güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel yenilikçiliğin istatistiksel analizini yaptığı çalışmasında özellikle, psikolojik güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada da literatürle uyumlu olarak yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin ayrı ayrı örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki bulgular da bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre yapısal ve psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların davranışları örgütsel yenilikçilik davranışlarını yordamaktadır.

Elde edilen sonuçlara dayanarak, yenilikçi davranışların kendiliğinden gelişmesi için sadece çalışanlara güvenmenin yeterli olmayabileceği ortaya çıkmaktadır. Bunun yerine, çeşitli düzeylerde öncü yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

İçsel motivasyon düzeyleri yüksek olan çalışanlar da daha fazla emek sarf ederek, daha stratejik ve esnek düşünce yapıları ile yaratıcı fikirler geliştirebilir ve bu sayede büyük çaplı yenilik çalışmalarına öncülük edebilirler. İçsel bir şekilde güdülenmiş kişiler kendilerini ve işlerini geliştirmek için yeni fırsatlar aramak, önemli problemlere çözüm getirmek veya yenilik planlamaları yapmak için çaba harcayabilirler (Yahyagil, 2001). Yüksek düzeyde motivasyona sahip çalışanlardan oluşan ekipler gereksinim duydukları yenilik davranışlarına da daha kolay ulaşabileceklerdir. Yenilikçi fikirler ve davranışlar, motive düzeyi yüksek, yeterli imkanlara sahip çalışanlar tarafından oluşturulur (Öztürk & Dündar, 2003). Bu durumda organizasyonların en büyük görevi çalışanlarını neyin motive ettiğini tespit edip gerekli imkanları sunarak motivasyon seviyelerini yükseltmek ve bunun sonucunda oluşan yenilikçi fikirleri etkin bir biçimde değerlendirmektir (Eren ve arkadaşları, 2010). Motivasyon kuramları dahilinde bakıldığında ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin üstlerinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan kişiler, McClelland'ın başarı güdüsü kuramına göre yüksek beklentileri olan ve başarı gereksinimini tamamlamaya çalışan kişiler ve Alderfer'in ERG kuramına göre gelişme ihtiyacı olan kişiler bu gereksinimlerini tamamlayabilmek için yaratıcı düşünce teknikleri geliştirip yeniliklere yönelebilmektedirler (Erdoğan, 2011 Özçer, 2005; Yahyagil, 2001).

Erdoğan (2011) işgören motivasyonunun inovasyon performansına etkileri adlı çalışmada, çalışanların bireysel özellikleri ve içsel motivasyon düzeylerinin örgütsel yenilikçiliği etkilediğini göstermiştir. İçsel olarak motive olan kişilerin yenilikçi davranışlarının incelendiği çalışmalarda, içsel motivasyonun yenilikçi davranışları etkilediği bulunmuştur (Bhaduri ve Kumar, 2011; De Jong, 2016; Devloo ve arkadaşları, 2015; Parzefal, 2008; Paulas, 2008). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun mediatör etkisini araştıran Gürkan ve Demiralay (2017) ise içsel motivasyonun yenilikçi davranışı etkilediğini, bireysel yenilikçi davranış ile çalışanın yenilikçi davranışı arasındaki ilişkide ise içsel motivasyonun kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Pakistan

örnekleminde, Bibi ve Afsar'ın (2018) çalışması, işgörenler arasında içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olduğunda, lider üye değişiminin yenilikçi iş davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu bulunmuştur. Bawuro ve arkadaşları (2019) içsel motivasyon ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide anlamlı işin aracılık etkisini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında motivasyonel yapıların çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini doğrulamaktadırlar. Özellikle, içsel motivasyonun ve anlamlı çalışmanın çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirlemişlerdir. Saeed ve arkadaşlarının (2021) “Liderler çalışanların inovasyon ve yaratıcılığını nasıl etkiliyor? İçsel motivasyonun aracı rolü” isimli çalışmalarında kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı ve yaratıcılık ilişkisinde içsel motivasyonun aracı bir rolü olduğu göstermişlerdir. Nilasari ve arkadaşlarının (2022) covid-19 pandemisi sonrası Jakarta’da “İçsel motivasyonun yenilikçi iş davranışı üzerindeki rolü” isimli çalışmalarında içsel motivasyonun, rol netliği ve yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Değirmenci vd. (2022) tarafından araştırılan “Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü” isimli çalışmada tüm değişkenler arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu ve yöneticiye olan güvenin, hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin kısmi bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Chen ve Pongtornkulpanich (2024) çalışmalarında ampirik araştırma yoluyla, bireylerin hem içsel hem de dışsal motivasyonlarının yenilikçi iş davranışları oluşturabileceğini tespit etmişlerdir. Hanh (2024) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığı yoluyla örgütsel inovasyon üzerindeki dolaylı etkisinin içsel motivasyon tarafından yönetildiğini göstermiştir.

Bu araştırmada literatürdeki araştırmaların sonuçlarının çoğunluğundan farklı olarak, içsel motivasyonun düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Literatürdeki araştırmalar çalışma sonuçlarını desteklemese de Açıkgoz ve Günsel'in (2014) "Yeni ürün geliştirme projelerinde yönlendirici yönetim anlayışı, motivasyon ve inovasyon becerisi" başlıklı çalışmada da yeni ürün geliştirme takım üyelerinin içsel motivasyon düzeyleri ile yenilikçilik becerileri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve personel güçlendirme faktörünün aracı rolünü araştıran Tuna (2020), araştırma sonucunda, bazı kişilik tipleri

(uyumluluk, sorumluluk) ile bireysel yenilikçilik arasında içsel motivasyonun herhangi bir aracılık etkisi olmadığını belirlemiştir.

McClelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi'ne göre, ihtiyaçların büyük çoğunluğu fiziksel değil toplumsal unsurlardan oluşur. Bu nedenle, ihtiyaçlar bireyden bireye ve kültürden kültüre değişebilir (Önal, 2016). Bireylerin kişisel değerleri, neyin onlar için ödüllendirici olduğunu ve onları neyin tatmin ettiğini belirleyen önemli bir faktördür (Locke, 1991). İşlerinde kişisel istek ve değerlerine uygun ödüller aldıklarında, genellikle daha fazla tatmin olurlar ve bu nedenle, tatmin olmayanlara kıyasla ek rol davranışları sergileme olasılıkları daha yüksektir (Locke ve Latham, 1990). Dolayısıyla, yenilikçiliği teşvik etmek için farklı türde ödüller kullanılabilir (Lawler, 1987). McClelland'ın teorisini temel alarak, Türkiye'deki çalışanların ihtiyaçlarına odaklanıldığında, içsel motivasyon kaynaklarına ek olarak dışsal motivasyon kaynaklarının da etkili olabileceği öne çıkabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanlarını neyin motive ettiğini doğru bir şekilde belirleyip, bu motivasyon kaynaklarını sunarak çalışanlarını daha iyi motive etmeleri gerekmektedir. Bu görüşü destekleyen bir motivasyon kuramı ise Vroom'un Beklenti Teorisi'dir. Vroom'a göre, kişinin motive olabilmesi için kişisel beklentilerin ve bu beklentilerin kişi tarafından ne kadar istendiğinin önemi büyüktür. Bu teoriye göre, yöneticilerin çalışanlarının gerçek beklentilerini anlayıp, onların isteklerini bilmeleri önemlidir (Yapar, 2005).

Ancak bu sonuç tam anlamıyla bu kavramların birbirleriyle ilişkisiz olduğu anlamına gelmemektedir. Tablo 6'daki korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon ile diğer değişkenlerle ve tüm alt boyutlarıyla pozitif düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Teorik bilgilerden, önceki araştırmalardan ve gerçek dünya örneklerinden yola çıkan bu çalışma, iş dünyasında yenilikçiliğin en önemli katalizörlerinden olan yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi artırmaya yönelik uygulamaların önemini altını çizmektedir

6. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın kısıtı örneklemin karakteristiğidir. Araştırma, öncelikle spesifik bir ulusal bağlam olan Türk işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken, farklı kültürel yapıların farklı sonuçlara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma sadece İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan yürütülmüştür. Bu da çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliği açısından bir kısıttır.

7. ÖNERİLER

7.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

İş dünyasında yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sağlamak için önemli bir rol oynar. Yaratıcı ve yenilikçi davranışları teşvik etmek, işletmenin başarısı için kritik önem taşır (Erdoğan, 2011). Bunun için yenilik stratejisinin net bir şekilde belirlenmesi, esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamının oluşturulması ve çalışanların karar alma özgürlüğünün tanınması, teknolojik kaynakların ve bilgiye erişimin kolaylaştırılması önem arz edebilmektedir. Liderlik yaklaşımları da çalışanları yeniliği benimsemeye teşvik eder; hatalara hoşgörü gösterir ve yeni fikirleri ödüllendirebilir. Yenilikçi bir kurum kültürü, çalışanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye ve yenilik fırsatlarını değerlendirmeye yardımcı olabilir.

7.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Yenilikçi davranışların daha derinlemesine anlaşılması için farklı değişkenleri içeren çeşitli araştırma modellerini inceleyen akademik araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu davranışlar, öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte giderek daha geniş bir kitle tarafından kabul görmektedir. Motivasyonun, duygular ve hislerle yakından ilişkili bir kavram olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin duygusal zekâsı veya takımın duygusal becerisi gibi faktörlerin araştırmaya dahil edilerek modelin geliştirilmesi önemlidir. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu nicel çalışmanın, yarı yapılandırılmış görüşmeler veya vaka analizi gibi nitel bir araştırmayla da desteklenmesi veya deney ve kontrol grubu oluşturularak ön test-son test yöntemi

ile çalışan güçlendirme uygulamalarının uygulanması bu alanda çalışmayı düşünen araştırmacılar için gelecekte izleyebilecekleri bir diğer yol olabilir.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A., & Günsel, A. (2014). Yeni ürün geliştirme projelerinde yönlendirici yönetim anlayışı, motivasyon ve inovasyon becerisi. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(2), 33-60.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Ak, B. (2022). *İçsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkileri: kamu sektöründe araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akçay, Y., & Özman, A. (2022). Hastanelerde sağlık personellerini güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Multidisipliner Akademik Yaklaşım Araştırmaları*, 2(1): 10-24
- Akdemir, A. (1996). *İşletme bilimine giriş*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akkoç, İ. (2012), Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Ala, Ş. (2010). *Personeli güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etiksel davranışın rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Alan, U. (2018). *Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan, D.A. (2010). *Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme kavramı ve bir inceleme*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Altıntaş, M. (2023). *Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 35
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Arda, S. (2006). *Bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmaları ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, P. T., & Aydın, E. (2023). Otel işletmelerinde yenilikçi iş davranışlarının örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği üzerine etkileri: İstanbul ili örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(1), 73-94.
- Aslam, S. (2017). Psychological empowerment on creativity among employees of IT sector: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *Canadian Social Science*, 13(6), 11-34.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 26(11), 291-301.
- Atabey, G. B., İRMİŞ, A., & Akyürek, B. (2022). Termal sağlık turizmi işletmelerinde personel güçlendirme ve bireysel inovatif davranış ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(34), 566-588.

- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal Of Aeronautics And Space Technologies*, 3(1), 63-70
- Aydogmus, C., Ergeneli, A., & Camgoz, S. M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.
- Aykanat, Z., & Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki: bir kamu kurumu örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 829-857.
- Balçık, E. (2013). *Hemşirelerin yapısal güçlendirme algısı ve işe bağlı gerginlik düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Balkaya, E., & Timuroğlu, M. K. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 89-113.
- Bawuro, F. A., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Usman, H. (2019). Mediating role of meaningful work in the relationship between intrinsic motivation and innovative work behaviour. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 2076-2084.
- Bayar, M. (2022). *Yönetişim ve örgüt kültürü boyutlarıyla örgütsel inovasyon*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Berraies, S., Chaher, M., & Benyahia, K. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2): 82–103.
- Bhaduri, S. ve Kumar, H. (2011). Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of ‘grassroot’ innovators in India, *Mind & Society*, 10(1), 27-55.
- Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 18, 25–43.

- Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342.
- Bolat T. (2003) Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer kavramlar ile karşılaştırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3- 4): 199-219.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Buhur, H. (2015). *Personel güçlendirmenin motivasyon üzerine etkisi: İlk ve orta öğretim devlet okullarındaki öğretmenlere yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bysted, R., & Hansen, J. (2013). Comparing public and private sector employees' innovative behavior. *Public Management Review*, 17, 1–20.
- Caillier, J. G. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours? *Public Management Review*, 18, 300–318.
- Canbek, M., & İpek, M. A. (2021). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracı etkisi: öğretmenler üzerinde ampirik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3417-3427.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3): 169-191.
- Cemal, Z., & Mahmut, K. (2018). Hizmetkar liderliğin şükran duygusu, güçlendirme, yenilikçilik ve performans üzerine etkisi: Türkiye Örneği. *Journal of Economy Culture and Society*, (57), 29-52.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

- Ceylan, A., Güner, Ç. Ö. L., & Hasan, G. Ü. L. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Chen, C., & Pongtornkulpanich, A. (2024). Motivation, knowledge sharing, and innovative work behaviors of university teachers. *Journal of System and Management Sciences*, 14(4), 86-104.
- Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çakmak, F. (2023). Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişki: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1277-1290.
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88-112.
- Çavuş, F.M., Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 229-244.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çayırtaş, F. (2013). Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansları düzeyleri ve bir uygulama. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1(1), 34-53.
- Çekmecelioğlu, H.G., Özbağ, G.K. (2014). Linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry. *Business Management Dynamics*, 3(10), 01-13.

- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Lider üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisinde etğin düzenleyici rolüne yönelik deneysel bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.
- Çetin, M., Evcim, U. (2009). Örgütsel kültürün algılanmasında metaforların rolü. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 185-220.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çoban, N. (2019). *Yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisi: TRC1 bölgesindeki akademisyenlere yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çöl G. (2008) Algılanan Güçlendirmenin İş gören performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çuhadar, D. M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25).
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *In Organizational Innovation*, 127-162.
- Danneels, E. and Kleinschmidt, E.J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with product selection and performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-73.
- Darakordi, F. & Miryousefi, S.J. (2020). Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the mediating role of knowledge transfer in

- sport club employees. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(25), 125-136.
- De Jong, J.P.J. (2006), The decision to innovate, literature and propositions. *Scales-Initiative Report*, 5-38.
- Deci, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 130-145.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Değirmenci, B., Öztürk, C., & Büyükbeşe, T. (2022). Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Adıyaman ili finans sektöründe bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(1), 124-144.
- Demirbilek, S. ve Türkan Ö.U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Demirer, M. C. (2020). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Deva, M. A., Aralb, N., Saracc, M., & Arli, N. B. (2022). İçsel motivasyon ölçeğinin türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business & Economics Research Journal*, 13(1).
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. ve Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).

- Doğan S. (2003a). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan S. (2006) *Personel güçlendirme rekabette başarının anahtarı*. 2. Baskı Kare Yayınları: İstanbul.
- Doğan, S. (2003b). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 178-202.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), s. 282-303.
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. S. (2020). Algılanan Sosyal desteğin personel güçlendirme ve iş stresine etkisi: Kendilik algısının düzenleyicilik rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 531-545.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, S., Türk, M. (1997). Esnek çalışma saatlerine geçişin işletme ve çalışanların verimliliği üzerine etkileri. *Verimlilik Dergisi*, (2), 121.
- Dörner, N. (2012). *Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of St. Gallen, Germany.
- Dörnyei, Z. & Ushioda, E. (2011). *Teaching and researching motivation*. Routledge.
- Drejer, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. *Handbook Of Business Strategy*, 7(1), 143-147.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye*

- etkileşimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Elçi, Şirin (2007). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. (Genişletilmiş II. Baskı), Ankara: Technopolis Group.
- Encu, İ. (2020). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi-özel sektör üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, H., Bulu, M., & Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Erbay, E., & Turgut, T. (2015). Yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güçlenmenin ara değişken etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 261-284.
- Erdoğan, C. (2011). *İşgören motivasyonunun inovasyon performansına etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, E. (2018). *Örgütlerde işgören motivasyonunun verimliliğe etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 3102-3116.

- Erol, E. (2013). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri açısından bir inceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fırın, S. (2020). *Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi davranışa etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363.
- Foxall, G. (1984). *Corporate innovation: Marketing and strategy*. New York: St. Martin's Press.
- Gagné, M., Senecal, C. B., ve Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of applied social psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Gardenhour, C. (2008). *Teachers' perceptions of empowerment in their work environments as measured by the psychological empowerment instrument*. (Yayınlanmamış doktora tezi). East Tennessee State University: United States.
- Gebert, D., Boerner, S., and Lanwehr, R. (2003). The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 41-49.
- Gemici, E. Ç. (2019). *Çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Örgütsel öğrenme ve yüksek performanslı iş uygulamalarının etkileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. (5.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.

- Gezer, S. (2019). *Çalışanların motivasyon düzeylerinin, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışa etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Groenewald, E. S. (2024). Statistical analysis of psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment, and organizational innovation. *Remittances Review*, 9(1), 2765-2776.
- Güneş, Ş. (2015). *Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: Batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. & Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*. 6(1), 65-90.
- Gürsoy, H. (2014). *Bir modern işletme yönetimi tekniği olarak personel güçlendirmenin kurumsal bağlılığa etkisi: Jandarma genel komutanlığı örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hacıcaferoğlu, Y. (2023). *Liderin inovasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi: Havacılık sektörü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008). *Personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hahm, S. W. (2018). Roles of authentic leadership, psychological empowerment and intrinsic motivation on workers' creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services (JICS)*, 1, 113-122
- Hanh, B. M. (2024). The effect of transformational leadership and employee creativity on organizational innovation: Focusing on the moderated effect of intrinsic motivation. *기업경영리뷰*, 15(1), 41-74.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), *Human resource management-an experiential approach*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hemedoğlu, E., Koçak, M., Özkan, A., & Berberoğlu, B. M. (2012). Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 87-105.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674–675.
- Hervas Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: A misleading debate?. *Small business economics*, 43, 873-886.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 53–64.
- Hunt, J. (1965). Intrinsic motivation and its role in psychological development. In *Nebraska symposium on motivation*, 13, 189-282.
- Hurley, R. F., and Hult, G.T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Huseynli, E. (2019). *Teknokentlerde örgütsel kültür ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki: Yıldız teknik Teknopark örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, Ö. (2020). *Dijital çağda işletmelerde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- İnanç, Ö. G. Ş., & İnanç, K. (2018). Organizasyonel inovasyon ve işletme içi motivasyon unsurları ilişkisi. 9. *Uluslararası Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Kongreler Serisi*, 2018.
- Juett R. Cooper, (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493 – 502.
- Kaçar, S. (2022). *Konaklama işletmelerinde güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ilişkisi: İstanbul ili örneği*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaçer, A. (2019). *Devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Erciyes üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Karaca, H. (2018). *Örgütlerde personel güçlendirme ve milli eğitim örgütünde personel güçlendirme yaklaşımının belirlenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karadal, H., & Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 663-672.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.
- Kaya, Ç., & Altinkurt, Y. (2018). Role of psychological and structural empowerment in the relationship between teachers' psychological capital and their levels of burnout. *Eğitim ve Bilim*, 43(193).
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(29), 22-41.

- Kılıç S. (2013), *İnovasyon ve inovasyon yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kitchell S. (1997), CEO characteristics and technological innovativeness: A Canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 111-12.
- Knol, J. & Linge, R.V. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koçel T. (2010) *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kodan, E. (2013). *İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki: Sakarya otomotiv yan sanayiinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Korkmazer, F. (2021) *Kamu hizmetlerinde motivasyon akademik personele yönelik fenomenolojik bir araştırma*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koyuncu, K. (2016). *Okul öncesi eğitimi öğretmen adaylarının akademik içsel motivasyonlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurt, M., & Ağca, V. (2002). Bilgi toplumunda üretim faktörü olarak bilgi ve stratejik kullanımına ilişkin araştırma. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11.
- Kurt, O. O. (2019). *Personel güçlendirmenin yenilikçi davranışa olan etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rolü: Görgül bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

- Küçük, F. (2008). Kurumlarda takım çalışmasının yenilik (inovasyon) üzerine etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), 168-182.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal Of Nursing Management*, 18, 4-13.
- Lawler, E.E. (1987). The design of effective reward systems. In J.W. Lorsch ed. *Handbook of organizational behavior*. Prentice Hall, 255-71.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., ve Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*. 30(4), 422-438.
- Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 288-99.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science* 1, 240-46.
- Lovelace K., Shapiro D. L. ve Weingart L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct, and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 135-172.
- Macy, B. A., Norton, J. J., Bliese, P. O., & Izumi, H. (1990). The bottom line impact of new design and the design: North America from 1961-1990. *In International Conference on Self-Managing Teams*, Denton, Texas.
- Mammadlı, P. (2019). *Çalışma hayatında motivasyon ve iş doyum*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- McAdam, R., Stevenson, P., & Armstrong, G. (2000). Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, 13(3), 138-149.
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161.
- Nikpour, A. (2018). *Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Organizational Leadership*, 7, 106-119.
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Barizfallah, T. D. (2022). The role of intrinsic motivation on innovative work behavior in Jakarta post Covid-19 pandemic. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 14(4), 190-203.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Oktuğ, Z. (2014). *Yenilikçilik ve çalışmaya tutkunluk çalışanı güçlendirmenin etkileri*. İstanbul: Galata Yayınları.
- Oktuğ, Z., & Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607
- Onağ, O., & Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (80), 50.
- Onağ, O.A. (2014). *Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi*. (Doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163–172.
- Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Örücü, E. ve A. Kanbur. (2008). Örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85- 97.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan kaynakları geliştirmede personel güçlendirme yaklaşımı ve bir saha araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaslan, G. (2018). Yapısal güçlendirme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 169-185.
- Özcan, G. (2020). *Personel güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki: örgütsel yaratıcılığın aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Hatay.
- Özcan, M. (2021). *Benlik belirginliği, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdemir, H. Ö. (2021). Otantik liderlik psikolojik güçlendirme örgütsel sinizm ve yaratıcılığa duyulan içsel motivasyon arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modellenmesi ile incelenmesi. *Ahi Evran Akademi*, 2(2), 70-80.
- Özmen, Ö. N. T., Eris, E. D. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2010). Inovasyon sürecinin performansını artıracak stratejilerin platform yaklaşımı ile

değerlendirilmesi.18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Adana, 528-532.

Özmutaf, N. M. ve Aktekin E. ,2016, Optik mağazalarında çalışanların iş motivasyonuna yönelik algıları. *İstanbul Global Business Research Congress*, 2, 412-419.

Öztuna, A. T. (2010). *Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztuna, A. T., & Pekdemir, D. I. (2010). *Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, Z. ve Dünder, Z. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2). 57-67.

Paksoy Yılmaz, S. (2016). *Motivasyon ve motivasyon ile bağlantılı faktörler: beyaz yaka çalışanlara yönelik yapısal eşitlik modeli uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Pektaş, N. A. (2004). *Personeli güçlendirme ve bir örgüt ortamının güçlendirme uygulamalarına yatkınlığının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pınarcı, C. (2022). *Eğitim kurumlarında hizmetkâr liderliğin personel güçlendirme ile ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Pieterse, A.N. & Daan V.K. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Polatcı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Rainey H.G. (1999). Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity and Management Review*, 23(2), 130-149.
- Ray, N.L. (1992). *Motivation in education*. Washington, DC: U.S. Department of Education.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993), Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Rıfat, İ. R. A. Z., & Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde stratejik bilgi yönetiminin yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 79-95.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Baskı). New York, NY: The Free Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2016), *Örgütsel davranış* (6. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 32, 254–281.
- Saeman, R. (1992). The environment and the need for new technology: Empowerment and ethical values. *The Colombia Journal Of World Business*, 17, 186-193.

- Sanders, K., Moorkamp, M., Tprka, N., Groeneveld, S., & Goeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59–68.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in innovation management: A meta-analytic review on the predictors of innovation performance*. Germany: Springer Science & Business Media.
- Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1998) Following the leader in r&d: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3–10.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; Yerel yönetim örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Sethi, R., Smith, D.C., and Park, C.W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, (38), 73-85.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39).
- Sırakaya, Y. (2024). *Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi* (1. Baskı). İstanbul Medisosal Eğitim ve Araştırma Yayıncılık: İstanbul
- Shin, C., & Shin, D. (2023). Structural empowerment, human capital, and organizational innovation capability: Focusing on fit with internal workplace contexts. *한국경영학회 융합학술대회*, 1059-1096.

- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmez, R. V. (2016). *Örgüt kültürünü inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Malatya.
- Spence Laschinger, H. K., Anne Sabiston, J., & Kutzcher, L. (1997). Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research in nursing & health*, 20(4), 341-352.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*, 4, 5-10.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, C. S. & Quinn, E. R. (1999). Empowered to lead: The of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G.M. (1997). *Toward common ground in defining empowerment in R.W. Woodman and W.A. Pasmore*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Spreitzer, G.M., De Janesz, S., and Quinn, R.E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.

- Subramanian, A., and Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24, 631-647.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şen, G. (2010). *Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Zonguldak.
- Tahmaz, Z. (2020). *Personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisi: Otel işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. (İdari uzmanlık tezi). Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- Taştan, S. B. (2013). The Influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Tayan, F. (2022). *Yetenek yönetiminin iş motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi: Perakende sektörü örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Teare, R., Ingram, H., Prestoungrange, G., & Sandelands, E. (2002). High performance learning at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(7), 375-381.
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.

- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4): 666–681.
- Tsai, C-T., Chen H-T, & Shen Y-R (2015). The relationships among lmx, psychological empowerment, motivational orientations and innovative behavior. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences. In Partnership with The Journal of Developing Areas*, Sydney.
- Tschohl, J. (1998). Empowerment-the key to quality service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 421-425.
- Tuna, A. F. (2020). *Kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve personel güçlendirme faktörünün aracı rolü: Hizmet sektörü üzerine bir uygulama*. (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgay, A. S. (2006). *Yataklı tedavi kurumunda çalışan hemşirelerin yapısal güçlendirme algısı, beklenen personel devri ve buna ilişkin bir örnek*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uğurcan coşkun (2022) *Personel güçlendirme ve örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kurumsal araç kiralama işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzun, G. (2015). *Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye AŞ'deki inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Uzunbacak, H. H. (2013). *Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: Bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Ünal, H. (2020). *Örgütlerde yaratıcılığın gelişimi sürecinde personel güçlendirme ve örgütsel desteğin rolü*. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 248-262.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18(4), 448-462.
- Watanabe, S., Tareq, M., & Kanazawa, Y. (2011). When openness to experience and conscientiousness affect continuous learning: A mediating role of intrinsic motivation and a moderating role of occupation 1. *Japanese Psychological Research*, 53(1), 1-14.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *IÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 12(38), 7-16.
- Yatkin, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2).
- Yeh-Yun Lin, C., & Liu, F. C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55-76.
- Yıldırım, F., & Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yıldız, D., Uzunsakal E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.

- Yılmaz, O. (2020). *İnovasyon yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, O. (2015). *Kamu hastaneleri birliği kapsamındaki hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Zencir, E. (2012). *Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankarada bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Zengin, Y., & Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeyle ilişkisi: Şanlıurfa’da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., Shalley, C.E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

EKLER

Ek A: Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyet

Erkek ()

Kadın ()

2. Yaş

3. Medeni Durum

Evli ()

Bekar ()

4. Eğitim Durumu

İlköğretim ()

Lise ()

Ön Lisans ()

Lisans ()

Lisansüstü ()

5. Çalıştığınız Sektör

Hizmet ()

Diğer ()

6. Yaşadığınız şehir

İstanbul ()

Diğer ()

7. Kurumdaki Çalışma Süreniz

1 yıldan az ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

10 yıl ve üzeri ()

8. Toplam Çalışma Süresi (YIL) (Çalışma hayatına başladığından itibaren)

Ek B: Yapısal Güçlendirme Ölçeği

Açıklama: Ölçek, “1” den “5”e değişen (Hiç’den Çok’a kadar) puanlamaların sonuçlarına dayanılarak değerlendirilir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyup, fikrinize uygun olan seçeneği daire içine alınız. Lütfen her bir ifade için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve tüm ifadeleri cevapladığınızdan emin olunuz. İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

	Maddeler	Hiç		Biraz		Çok
1. BOYUT (Fırsat)	Mevcut işinizde aşağıdaki fırsatlara ne düzeyde sahipsiniz?					
	1-Zorlayıcı ama size katkı sağlayan iş.	1	2	3	4	5
	2-Yeni bilgi ve beceriler edinme şansı.	1	2	3	4	5
	3-Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler.	1	2	3	4	5
2. BOYUT (Bilgi)	Mevcut işinizde aşağıdaki konularda bilgiye ne kadar ulaşabiliyorsunuz?					
	1-Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi.	1	2	3	4	5
	2-Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi.	1	2	3	4	5
	3-Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi.	1	2	3	4	5
3. BOYUT (Destek)	Mevcut işinizde aşağıdakilerle ilgili ne kadar destekle karşılaşıyorsunuz?					
	1-İyi yaptığınız şeylerle ilgili geri bildirim.	1	2	3	4	5
	2-Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler.	1	2	3	4	5
	3-Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri.	1	2	3	4	5
4. BOYUT (Kaynak)	Mevcut işinizde aşağıdaki kaynaklara ne kadar ulaşabiliyorsunuz?					
	1-Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman.	1	2	3	4	5
	2-İşin gereklerini yerien getirmek için zaman.	1	2	3	4	5
	3-İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım.	1	2	3	4	5

5. BOYUT (Bıçimsel Güç)	Mevcut işinizde aşağıdaki faktörlere ne düzeyde sahipsiniz?					
	1-İşinize kattığını yenilikler için aldığınız ödül veya teşvikler.	1	2	3	4	5
	2-İşinizdeki esneklik düzeyi.	1	2	3	4	5
	3-İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü.	1	2	3	4	5
6. BOYUT (Bıçimsel Olmayan Güç)	Mevcut işinizde aşağıdaki faaliyetleri yerine getirme fırsatına ne kadar sahipsiniz?					
	1-Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma.	1	2	3	4	5
	2-Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arama.	1	2	3	4	5
	3-Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama.	1	2	3	4	5
Genel Güçlendirme	1-Bu kurumda, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
	2-Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Kaynak: Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. Journal of Yasar University, 8(31), 5371-5391.

Ek C: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Açıklama: Aşağıdaki formda çalışanların işlerindeki rollerine dair belirli yönelimleri verilmiştir. Lütfen kendi işinize karşı yöneliminizi ne derecede tanımladığını dair fikirlerinizi belirtin.

	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. BOYUT (Anlamlılık)	1-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
	2-İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
	3-Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
2. BOYUT (Yeterlilik)	4-İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
	5-İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
	6-İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
3. BOYUT (Özerklik)	7-İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
	8-İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
	9-İşimi bağımsız ve özgür yapabilme için önemli fırsatlara sahibim.					
4. BOYUT (Etki)	10-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
	11-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
	12-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

Kaynak: Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. Journal of Yasar University, 8(31), 5371-5391.

Ek D: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği

Açıklama: Lütfen aşağıdaki formda yer alan her bir ifadeyi okuyup yanındaki seçeneklerden sizin için uygun olanını işaretleyiniz. İfadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur, okuduktan sonra size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.

Maddeler	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katlıyorum	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
1- İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.							
2- İşletmemizde işleri farklı yollarla yapan çalışanlara müsamaha gösterilir.							
3- İşleri yapmada yeni yöntemler deneriz ve alışılmadık, yeni çözümler bulmaya çalışırız.							
4- Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.							
5- Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada şirketimiz rakiplerinden önce hareket eder.							
6- Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.							
7- Rakiplerimize kıyasla, şirketimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.							
8- Rakiplerimizle kıyaslandığında firmamız son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.							
9- İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.							
10- Son 5 yılda, işletmemizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu.							
11- Bir problemi alışlagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde,							

kolaylıkla yeni metodlar oluştururuz.							
12- Mal ve hizmet üretim metodlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.							
13- Ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.							
14- Şirketimiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.							
15- Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır.							
16- Firmamızda geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.							
17- İşletmemizde AR&GE ve ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli değildir.							
18- Şirketimizin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.							
19- Üst yöneticiler, şirketteki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar.							
20- İşimizle ilgili yeni yöntemleri en son biz uyguluyoruz.							

Kaynak: Onağ, O., & Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (80), 50.

Ek E: İçsel Motivasyon Ölçeği

Açıklama: Aşağıdaki formda çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek için sorular verilmiştir. Lütfen kendi motivasyonunuzu ne derecede tanımladığını dair fikirlerinizi belirtin.

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum

	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1-İşte gerçekleştirdiğim görevler, işimin itici gücünü oluşturur.						
2-İşte gerçekleştirdiğim görevler keyiflidir.						
3-Yaptığım iş anlamlı bir iştir.						
4-İşim çok heyecan vericidir.						

Kaynak: Dev, M. A., Aral, N., Sarac, M., & Arli, N. B. (2022). İçsel Motivasyon Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Business and Economics Research Journal, 13(1), 59-73.