

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İNOVATİF ÇALIŞMA
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACI
ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Gülen ERGİN

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

HAZİRAN, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İNOVATİF ÇALIŞMA
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACI
ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Gülen ERGİN
(Y1514.640016)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

HAZİRAN, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Doktora tez çalışmamla alakalı literatür, araştırma ve sonuç süreçlerinin hepsinde bilimsel etik ve geleneklere aykırı olabilecek herhangi bir yardım almadan yazdığımı ve yararlandığım eserlerin kaynakçada bulunanlardan oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu ifade eder ve onurumla beyan ederim.

Gülen ERGİN

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca, ders dönemimden tezimin yazılmasına kadar tüm zorlu süreçlerde desteğini, bilgisini, fikir ve zamanını esirgmeden cömertçe veren, özveri ile her zaman çalışmama ışık tutan, çok sevdiğim değerli hocam ve tez danışmanım Prof.Dr. Salih GÜNEY'e tüm içtenliğimle sonsuz teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni her anlamda destekleyen ve bugünlerime gelmemde emeği çok olan merhum babam Mehmet Adnan ERGİN ve annem Nurten ERGİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran, 2023

Gülen ERGİN

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Genel olarak değerlendirilecek olursa örgütler için günümüzde globalleşme ve sürekli farklılaşan dış çevre koşulları nedeniyle yenilik ve değişimlere adapte olabilmek büyük önem taşımaktadır. Bu durumda örgütsel inovasyon kavramını ön plana çıkarmaktadır. Yaratıcılık kurumların farklı fikirler ortaya koyma gücünü ifade ederken, inovasyon ise örgütlerin yeni ürün ya da hizmet, yönetim süreci ve düşünceleri teşvik etmesiyle alakalıdır. Örgütlerin yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi, performansının önemli bir göstergesi haline gelmiş, rekabet avantajı elde etmede önemli bir unsuru olmuştur. Örgütlerin tüm bunları gerçekleştirebilmeleri çalışanların inovatif çalışma davranışı göstermeleri ile ilgilidir. Çalışan davranışlarının nedenlerini açıklamada kullanılan bir diğer kavram da psikolojik iyi oluştur. Psikolojik iyi oluş kişinin kendi yaşamı ve duygularını nasıl algıladığı ile alakalıdır. Kişinin sahip olduğu kapasitesini etkin kullanabilme kabiliyeti olarak da tanımlanabilen psikolojik iyi oluş seviyesinin fazla olmasının, kişinin yaşamını her açıdan pozitif etkilemesi beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumları açısından personel güçlendirme faaliyetlerinin işlevselliğini arttırmak ve öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ve inovatif çalışma davranışı bağlamında yenilikçi öğretim teknikleri ile öğrencilere yaklaşımları okullardaki eğitim-öğretim sürecinde etkinlik ve verimlilik süreci ile gelecekteki çalışmalara katkı sağlamaktır. Araştırmanın amacına yönelik olarak öncelikle konuya ilişkin literatür taraması yapılmış sonrasında ise araştırma kısmına geçilmiştir. Bu çalışma eğitim sektöründe yapılmış olup örneklemini İlkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Anket 407 kişiye uygulanmış olup bunlardan 364'ü öğretmen 37'si yöneticidir. Çalışmada nicel ve açıklayıcı bir araştırma modeli uygulanmıştır. Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin incelenmesi için öncelikle

psikolojik iyi oluşun psikolojik güçlendirmeden etkilenmesi için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından basit regresyon analizi ile psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına olan etkisi ele alınmıştır. Son olarak psikolojik güçlendirmenin ve psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisi çoklu regresyon ile incelenmiştir. Bağımsız değişken olan personel güçlendirme; psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme boyutlarından meydana gelmektedir. Kurulan model için psikolojik güçlendirme puanının toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi anlamlı olup dolaylı etkinin anlamlı ve %1.6 olarak hesaplanması dolayısıyla psikolojik Güçlendirme puanının İnovatif Çalışma Davranışı etkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Yapısal Güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun kısmi aracılık etkisi anlamlıdır; ancak %0.9 olarak hesaplanmış olup çok düşüktür.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yenilikçilik, İnovatif Çalışma Davranışı, Psikolojik İyi Oluş, , Yenilikçi İş Davranışı, Aracı Değişken

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AND A RESEARCH RELATED TO THIS

ABSTRACT

If evaluated in general, it is of great importance for organizations today to be able to adapt to innovation and change due to globalization and constantly changing external environmental conditions. In this situation, the concept of organizational innovation comes to the fore. Creativity refers to the power of organizations to come up with different ideas, while innovation is related to the ability of organizations to promote new products or services, management processes and ideas. The creativity and innovation capacity of organizations has become an important indicator of their performance and an important element in gaining competitive advantage. The ability of organizations to realize all these are related to the innovative work behaviour of employees. Another notion used to explain the reasons for employee behaviour is psychological well-being. Psychological well-being is related to how one perceives one's own life and emotions. A high level of psychological well-being, which can also be defined as the ability to use one's capacity effectively, is expected to have a positive impact on every aspect of one's life.

The aim of this study is to increase the functionality of Employee empowerment activities in terms of educational institutions and to contribute to future studies with the effectiveness and efficiency process in the education and training process in schools by approaching students with innovative teaching techniques in the context of teachers' psychological well-being and innovative work behaviour. For the purpose of the study, firstly, a literature review on the subject was conducted and then the research part was started. This study was conducted in the education sector and the sample consists of primary school teachers. The questionnaire was implemented to 407 people, of whom 364 were teachers and 37 were administrators. A quantitative and explanatory research model

was applied in the study. In order to examine the mediating effect of psychological well-being on the effect of employee empowerment on innovative work behaviour, firstly, simple regression analysis was performed for the effect of psychological well-being on psychological empowerment. Then, the effect of psychological empowerment on innovative work behaviour was examined with simple regression analysis. Finally, the effect of psychological empowerment and psychological well-being on innovative work behaviour was examined by multiple regression. Employee empowerment, which is the independent variable, consists of psychological empowerment and structural empowerment dimensions. For the established model, the total, direct and indirect effects of psychological empowerment score are significant, and since the indirect effect is significant and calculated as 1.6%, it is possible to say that psychological empowerment score has a partial mediation effect in the effect of Innovative Work Behaviour. The partial mediation effect of psychological well-being on the effect of Structural Empowerment Questionnaire on innovative work behaviour is significant; however, it is calculated as 0.9%, which is very low.

Keywords: Employee Empowerment, Innovativeness, Innovative Work Behaviour, Psychological Well-Being, Innovative Work Behaviour, Mediating Variable

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
I. GİRİŞ	1
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
A. Personel Güçlendirme.....	3
1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı, Önemi, Benzer Kavramlarla İlişkisi, Kapsamı, Süreci, Tarihsel Gelişimi, Temel Boyutları, Unsurları, Yararları ve Sakıncaları	3
a. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı	3
b. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	5
c. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	8
d. Personel Güçlendirmenin Kapsamı	16
e. Personel Güçlendirme Süreci	18
f. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	24
g. Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları	26
h. Personel Güçlendirmenin Unsurları, İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri, Yararları ve Sakıncaları	31

i. . Personel Güçlendirmede İleri Sürülen Modeller	50
B. İnovatif Çalışma Davranışı	61
1. İnovatif Çalışma Davranışı Kavramı Ve Tanımı, Önemi, İnovatif Çalışma Davranışının Belirleyicileri, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Konuları, Çalışanların İnovatif Davranış Düzeylerini Belirleyen/Engelleyen Faktörler ve İnovatif Çalışma Davranışının Aşamaları.....	61
a. İnovatif Çalışma Davranışı Kavramı ve Tanımı.....	61
b. İnovatif Çalışma Davranışının Önemi	64
c. İnovatif Çalışma Davranışının Belirleyicileri.....	67
d. İnovatif Çalışma Davranışının İlişkili Olduğu Konular	71
e. İnovatif Çalışma Davranışının Boyutları:	78
f. Çalışanların İnovatif Davranış Düzeylerini Belirleyen ve Engelleyen Faktörler	81
C. Psikolojik İyi Oluş	98
1. Tanımı, Önemi, boyutları.....	98
a. Psikolojik İyi Oluş Kavramı ve Tanımı.....	98
b. Psikolojik İyi Oluşun Önemi	100
c. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları	103
d. Psikolojik İyi Oluşun İlgili Olduğu Kavramlar	106
e. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Faktörler	108
f. Psikolojik İyi Oluş Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar (Modeller)....	115
g. Personel Güçlendirme, İnovatif Çalışma Davranışı ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi	127
III. YÖNTEM.....	129
A. Araştırma Modeli	129
1. Verilerin İstatistiksel Analizi:	131
2. Veri Toplama Aracı:	132

a. Personel Güçlendirme.....	132
b. İnovatif çalışma davranışı.....	133
c. Psikolojik İyi Oluş	133
3. Araştırmanın Kısıtları	133
4. Araştırma Evreni ve Örneklemi	134
IV. BULGULAR.....	135
A. Güvenilirlik Analizi	135
1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi	135
a. Faktör Analizi	136
b. Yapısal Güçlendirme Faktör Analizi.....	136
c. İnovatif Çalışma Davranışı Faktör Analizi.....	138
d. Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi.....	138
2. Betimleyici İstatistikler	139
3. Korelasyon Analizi	140
a. Personel Güçlendirme ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi	141
b. Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş Korelasyon Analizi	142
c. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon	Analizi
d. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından	Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....
e. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından	Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....
f. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından	Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....
B. Personel Güçlendirmenin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi	oluşun Aracı Rolü
1. Regresyon Analizi.....	145

a. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....	146
b. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....	147
c. Psikolojik Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi.....	147
d. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi.....	148
e. Yapısal Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi.	149
2. Demografik Bilgiler	150
3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	150
a. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması	151
b. Katılımcıların Yaşları Bakımından Karşılaştırılması	152
c. Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması.....	154
d. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması	156
e. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması	158
f. Katılımcıların Kurumdaki Statüsü Bakımından Karşılaştırılması.....	160
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
VI. KAYNAKÇA	173
EKLER.....	213
ÖZGEÇMİŞ.....	220

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Conger ve Konungo'nun Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması	19
Çizelge 2.	Kirkman ve Rosen Modeli	52
Çizelge 3.	Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	135
Çizelge 4.	Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Çizelge 5.	Yapısal Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları.....	137
Çizelge 6.	İnovatif Çalışma Davranışı Faktör Analizi Sonuçları.....	138
Çizelge 7.	Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi Sonuçları.....	138
Çizelge 8.	Betimleyici İstatistikler	140
Çizelge 9.	Personel Güçlendirme ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi.....	141
Çizelge 10.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Korelasyon Analizi.....	142
Çizelge 11.	Psikolojik İyi Oluş ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi 143	
Çizelge 12.	İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	144
Çizelge 13.	Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	144
Çizelge 14.	İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	145
Çizelge 15.	Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	146

Çizelge 16. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	147
Çizelge 17. Psikolojik Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi	147
Çizelge 18. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi	148
Çizelge 19. Yapısal Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi	149
Çizelge 20. Demografik Bilgiler	150
Çizelge 21. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması	151
Çizelge 22. Katılımcıların Yaşları Bakımından Karşılaştırılması.....	153
Çizelge 23. Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması	154
Çizelge 24. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması.....	156
Çizelge 25. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması	159
Çizelge 26. : Katılımcıların Kurumdaki Statüsü Bakımından Karşılaştırılması	160
Çizelge 27. Araştırmaya ilişkin hipotezler	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Sarah Cook'un Personel Güçlendirme Süreci.....	22
Şekil 2. Robbins ve Fredendall'ın Personel Güçlendirme Süreci.....	23
Şekil 3. Personel Güçlendirme Modelleri	50
Şekil 4. MMCW Modeli.....	54
Şekil 5. Güçlendirmenin Bilişsel Modeli	56
Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	119
Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	131

I. GİRİŞ

Günümüzde dış çevre koşulları artan hızla değişmektedir. Bu değişim ise farklılaşmayı, yeni yaklaşımlar geliştirmeyi gerektirmektedir. Yenilik ve değişimlere uyum sağlayamayan kurumlar başarılı olamazlar. Bu durumda kurumsal ve bireysel anlamda farklılıklara uyum sağlamayı gerekli hale getirmiştir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa kurumlar kar amacı güden kurumlar ve kar amacı gütmeyen kurumlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Kar amacı gütmeyen bir kurum toplumsal bağlamda beklenen hizmeti kar elde etme amacı bulunmadan temin eden ekonomik bir varlıktır. Kar amacı güden kurumlarda ise amaç kurumsal karlılığı arttırmaktır (Aydın, 1992: 235-236).

Bu çalışmanın örneklemini kamu ve özel ilkokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Dolayısı ile kamu ilkokulları kar amacı gütmeyen, özel ilkokullar ise kar amacı güden kurumlardır. Literatür incelendiğinde araştırmalar çoğunlukla kar amacı güden kurumlara yönelik olarak yapılmaktadır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Sırasıyla personel güçlendirme inovatif çalışma davranışı ve psikolojik iyi oluş kavramlarına değinilmiş, son olarak da araştırma bulguları yorumlanmıştır.

Personel güçlendirme çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Dolayısı ile kendini değerli hisseden öğretmenin öğrenci ve velilere yaklaşımının da bu bağlamda şekillenmesi ve eğitim kurumlarındaki etkinlik ve verimliliğin artması beklenmektedir.

Öğretmenlerin inovatif çalışma davranışlarının arzu edilen seviyede olması, görevlerine ilişkin verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

İnovasyon, birçok başarısızlık ihtimali ve sınırlı başarı şansı ile dolu uzun, belirsiz bir yaratıcı süreçtir (Baer, 2012: 19) Bu çalışmada örgütlerdeki yenilikçilik, inovatif çalışma davranışı olarak ifade edilmiştir. İnovatif çalışma davranışı, çalışanların orijinal fikirleri, süreçleri, prosedürleri ve ürünleri yaratma,

uygulama ve yürütme eylemleri olarak tanımlanır (Zaidi et al. : 63-73). Literatür incelendiğinde örgütsel yenilikçiliği bu çalışmaya paralel olarak inovatif çalışma davranışı veya inovatif davranış olarak ifade eden çalışmalar mevcuttur (Tavas, 2021: 25, Mete, 2018: 113, Atabey ve diğ. 2022: 569; Örücü ve Zeybek: 79). Bununla beraber aynı kavramı yenilikçi iş davranışı olarak ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (İmamoğlu, 2019: 50; Özay, 2020: 24; Tekin, 2019: 27; Büyükbeşe ve Doğan, 2022: 173-186). Personel güçlendirme, inovatif çalışma davranışı ve psikolojik iyi oluş kavramlarının üçünün arasındaki ilişki ilk kez bu çalışmayla ele alınmıştır. Bununla beraber literatürü incelediğimizde bu kavramların ayrı ayrı ilişkilerinin incelendiğini görmekteyiz. Bu çalışmayla kar amacı güden ve gütmeyen kurumlar kapsamında değerlendirilen eğitim kurumlarında etkinlik ve verimlilik artışının sağlanması ve gelecekteki çalışmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Personel Güçlendirme

1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı, Önemi, Benzer Kavramlarla İlişkisi, Kapsamı, Süreci, Tarihsel Gelişimi, Temel Boyutları, Unsurları, Yararları ve Sakıncaları

a. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Post modern yönetim yaklaşımları modern öncesi yaklaşımların tersine insan odaklı yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu durum her ne kadar makro düzeyde ülke kültürü, mikro düzeyde kurumsal kültüre göre farklılıklar gösteriyor olsa da, bu durum değişime uyum sağlamak ve varlığını sürdürmek zorunda olan kurumları personel güçlendirme gibi insan odaklı uygulamalara teşvik etmektedir. Personel güçlendirme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle güç ve güçlendirme kavramlarının anlaşılması gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu “Güç” kavramını “*Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor*” olarak tanımlamaktadır (TDK). Güçlendirme ise genel olarak tanımlayacak olursak, bireylerin kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmasına yardımcı olan çok boyutlu bir sosyal süreç olduğu söylenebilir (Page and Czuba, 1999: 4). Bununla beraber güçlendirme, yönetim alanında geliştirilmiş yeni bir yöntemdir. Bu noktada çalışma süreçlerine, çalışanları dâhil etmek önemlidir; çünkü süreçleri en iyi bilen kişilerin katılması ile işin kalitesinin artması beklenmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi, yönetimin performans veya kuruluşa liderlik etme sorumluluğundan vazgeçtiği anlamına gelmemektedir. Aksine, çalışanları güçlendirilmiş bir kuruluşa, yönetimin sorumluluğu, çalışan girdisinin istendiği ve geliştirildiği bir ortam yaratmaktadır. Bu nedenle yönetimler, çalışanlara güvenmeli ve çalışanlarla iletişim kurmalıdırlar (Elnaga and Imran, 2014: 14-18). Literatürde personel güçlendirme kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Personel Güçlendirme, yetki ve sorumluluğun örgütsel hiyerarşide ast konumunda bulunan çalışanlara verilmesi sürecidir. Diğer bir deyişle bu durum, yöneticilerin astlarına güç aktarımını ifade etmektedir (Ghosh, 2013: 95).
- Personel güçlendirme, çalışanların kendi işleri ile ilgili hedefler belirlemelerine, karar vermelerine, sorumluluk almalarına ve yetkili oldukları alanlardaki sorunları çözmelerine olanak sağlanmasıdır (Littrell, 2007: 92).
- Personel güçlendirme, çalışanların katılım ve karar alma süreçlerine yer alma olanaklarını arttırarak onların performansı arttırmayı amaçlayan uygulamadır (Hanayasa, 2016: 300).
- Personel güçlendirme, çalışanların işlerini yapma yeteneğine sahip olduklarını hissetmelerini ve algılamalarını sağlanmasıdır (Allahyari, et al, 2011: 1550).
- Yönetim literatüründe personel güçlendirme, bir dizi yönetimsel teknik olarak tanımlanmıştır (Chang and Lui, 2008: 1443 -1447).
- Personel güçlendirme, çalışanların üstün başarı elde edebilmelerine olanak tanıma kapasitesidir (Zhang, Ye and Li, 2018: 9).
- Personel güçlendirme, hiyerarşik düzende çalışanların birincil iş görevlerinin gerçekleştirilmesinde onların karar verme yetkilerini arttıran, yetki devrinin üstten asta doğru ilerlemesini kapsayan bir dizi uygulamadır (Yu et al, 2018: 994).
- Personel güçlendirme, iş delegasyonunu içeren, çalışanların görevlerine ve kendilerine ilişkin kararları alabilmeleri için gereksinim duydukları güce sahip olmalarını ve bunu kullanabilmeleri için amirleri tarafından teşvik edilmeleri sürecidir (Güney, 2017a: 372).

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında personel güçlendirme çalışanlara yetki devri, özerklik, katılım ve kaynaklara kolay erişim ve benzeri uygulamalarla bireysel ve örgütsel performansı arttırmayı amaçlayan bir süreç olduğu söylenebilir.

b. Personel Güçlendirmenin Önemi

Personel güçlendirme yeni bir kavram olmamakla beraber son yıllarda yönetim uygulamaları ve yönetime dair söylemler önemli ölçüde değişmiştir. Ekonomik şartlar ve yönetsel endişeler değişmiş olup personel güçlendirme düşüncesi bunlarla beraber gelişmiştir. Küresel rekabet ve kargaşanın hakim olduğu iş çevresi kurumlar üzerinde sürekli olarak performans ve etkinliklerini geliştirmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. Bu durum; örgütsel yapı ve süreçlerde etkililik, maliyet kontrolü, kalitede iyileştirme, konularına ilişkin endişeleri artırmaktadır (Psoinos and Smithson, 2002: 132). Bununla beraber personel güçlendirme kurum içinde yetki, sorumluluk ve çalışan bağlılığını artırmayı amaçlar ve bu nedenle, değişimin gerektirdiği yüksek motivasyon, gelişmiş bilgi ve yetenekler için birçok kuruluş tarafından kullanılır. Bu, çalışan güçlendirmeyi yöneticiler tarafından daha iyi kurumsal performans için kullanılması gereken temel bir uygulama haline getirir (Gözükara et al. 2019: 1305). Bu nedenle günümüzde personel güçlendirmenin önemli olduğunu söyleyebiliriz; fakat personel güçlendirme süreci tek yönlü olmayıp; çalışan, yönetici ve kurumların etkileşimde olduğu ve uygulama ve kazanım açısından her biri için ayrı öneme sahip olmaktadır. Personel güçlendirmenin çalışan, yönetici ve kurum açısından önemi aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Çalışanlar açısından personel güçlendirmenin önemi

Personel güçlendirmenin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için örgütün ve üst yönetimin desteği çalışanlar için son derece önemlidir. Bununla beraber personel güçlendirme uygulamalarından en çok etkilenenler çalışanlardır. Diğer bir deyişle çalışanlar personel güçlendirme eyleminin öznesidir.

Çalışan açısından baktığımızda personel güçlendirme çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlamaktadır; fakat “güçlü hissetme” durumu çalışanın kurum içindeki statüsü ya da maddi kazanımıyla ilişkili olmamaktadır. Bundan çok, kişisel gelişim, bilgi edinimi, özgüven kazanımı ve çevre ile olumlu ilişkiler geliştirme kabiliyetinin güçlendirilmesi durumunu ifade etmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2010: 158). Burada personel güçlendirmenin kurumsal uygulamalar neticesinde çalışanların zihninde meydana gelen psikolojik boyutuna değinilmiştir.

Bununla beraber, personel güçlendirme, çalışanların teknik bilgi ve yeteneklerini geliştirerek, görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Personel güçlendirme yaklaşımı çerçevesinde çalışanların hedef belirlemesi ve geri bildirim alması, çalışanların çabası ve performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Fernandez and Moldogaziev, 2013a: 492). Dolayısı ile personel güçlendirme çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir (Tutar et al. 2011: 6326; Fernandez and Moldogaziev, 2013b: 155; Seibert et al. 2004: 342). Bu durumda personel güçlendirmenin çalışan performansını arttırmak için bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

Bununla beraber personel güçlendirme içsel motivasyonu ve iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan “anlamlılık” ve “özerkliğin” içsel görev motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir (Zhang and Bartol, 2010: 111). Bu nedenle, teorik argümanlar çerçevesinde baktığımızda personelin psikolojik güçlendirilmesi ve motivasyon unsurları arasındaki bağlantıları gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Drake et al. 2007: 83; Moumani, 2020: 67; İhtiyaroğlu, 2017: 371).

Özetle; çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunması, işlerine ilişkin teknik bilgi, performans ve motivasyon artışı gibi unsurlar personel güçlendirmenin çalışanlar açısından önemini oluşturmaktadır.

ii. Yöneticiler açısından personel güçlendirmenin önemi

Personel güçlendirme sürecine ilişkin yanlış algılar bazı yöneticilerin sürece karşı önyargı geliştirmelerine neden olmaktadır. Personel güçlendirme süreci bazı yöneticiler tarafından yetkinin ve karar vermenin tamamen çalışanlara devredilmesi olarak kabul edilmektedir. Bu yanlış bir algıdır; çünkü personel güçlendirme çalışanlara sadece kendilerine ve görevlerine ilişkin konularda özerklik tanıyan bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirme yöneticiler açısından da önem taşımakta ve onlara birçok kazanımı bulunmaktadır.

Yönetime güvenin, çalışanların güçlendirilmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların işverenleri ile istihdam ilişkilerinin doğasına ilişkin algılarının psikolojik sözleşmeyi oluşturduğunu savunmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi, onların psikolojik sözleşmelerini yorumlamalarını sağlayan bir ipucudur. Güçlendirilmiş çalışanlar, yönetimin kendi

değerlerini ve kariyer gelişimlerini desteklediğini düşünebilir, bu da yönetime karşı güven duygusu beslemelerine neden olur (Kim, 2012: 12).

Personel güçlendirme, yöneticinin eylem alanını genişletmesinin bir yoludur. Yetki devri, yetkinin yanı sıra sorumlulukların ve karar vermenin fiili olarak devredilmesidir; personel güçlendirme ise, daha çok delegasyon ve güçlendirme için seçilen kişi veya kişilerin psikolojik olarak bu duruma hazırlanmasıdır. Personel güçlendirme ve yetki devri asla yöneticiden astına tek yönlü bir şekilde gerçekleşmez. Her zaman çift yönlü bir iletişim olmalıdır, bu nedenle her iki tarafın da hemfikir olduğu ortak bir anlayış bulunmalıdır (Weshah, 2012: 365). Personel güçlendirme yöneticiler açısından astlarının kendilerine güven duymasını sağlama ve yetkisinin bir kısmını çalışanlara devrederek kendi eylem alanını genişletebilmesi bakımından önem taşımaktadır.

iii. Kurumlar açısından personel güçlendirmenin önemi

Personel güçlendirme kurumlar açısından, insan kaynakları yeteneklerinin ve işlerine hakim olma yeteneklerinin zenginleştirilmesi için önemli bir araçtır. Çalışanın işyerinde bağlılığını, yaratıcılığını ve bağımsızlığını arttırmak gerekmektedir.

Çalışanın güçlendirilmesinin başlıca faydaları arasında hızlı, kolay ve etkili iletişim, daha az gözetim ihtiyacı ve çalışanlar arasında artan özgüven duygusu sayılabilir. Ayrıca, güçlendirme bireylere iradelerini kullanma olanağı verdiği için örgütsel değişimi mümkün kılmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların daha fazla güç kazanmasına ve böylece kaderlerinde ve buldukları organizasyonda kontrol sahibi olmalarına yardımcı olan çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların bilgi, beceri ve organizasyon kültüründeki olumlu değişime katkılarını geliştirir (Awamleh, 2013: 315). Dolayısı ile güçlendirilmiş personelin özgüveni artmakta ve bunun kuruma etkili iletişim olarak yansımaktadır.

Bu duruma ek olarak çalışanların güçlendirilmesi, organizasyonel başarıya da önemli katkı sağlamaktadır ve çalışanların güçlendirilme seviyesi ile çalışan performansı, çalışanın iş tatmini ve çalışan bağlılığı arasında doğrudan bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışanların güçlendirilmesi, kuruluşların daha esnek ve duyarlı olmasını sağlar ve hem bireysel hem de kurumsal performansta iyileştirmeler sağlayabilir. Benzer şekilde, çalışanların güçlendirilmesinin örgütsel yenilikçilik

ve etkinlik için kritik olduğu savunulmaktadır (Meyerson, 2012: 40). Sonuç olarak personel güçlendirme vasıtasıyla çalışanların iş tatmini ve bireysel performansı artırılıp örgütsel performansı arttırmak mümkündür.

Çalışanlarını gerçekten güçlendirmek isteyen bir organizasyon; politikalarını, uygulamalarını ve yapılarını değiştirebilir. Personel güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik örgütsel değişim isteği, kurumların, geleneksel hiyerarşik ve kontrol odaklı yönetim modelini terk ettiğinde ve yönetim anlayışını olabildiğince katılımcı veya yüksek performanslı bir yaklaşımla değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirmeyi uygulamak isteyen kuruluşlar, tüm çalışanların işleri hakkında stratejik düşünmeye ve çalışmalarının kalitesi için kişisel sorumluluk üstlenmeye teşvik edildiği çalışma ortamları oluşturmak için çoklu yönetim sistemlerini kullanmaktadırlar (Jha, 2012: 19). Personel güçlendirmeyi uygulamak isteyen kurumların öncelikle yukarıda değinilmiş olan yönetsel ve örgütsel değişim sürecini başlatmaları gerekmektedir.

c. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme motivasyon, yetki devri, yönetime katılım ve iş zenginleştirme kavramları ile ilişkilidir. Bir bakıma güçlendirme sürecini gerçekleştirebilmek için öncelikle bu kavramların üzerinde durulması gerekmektedir; çünkü bu kavramların anlaşılıp uygulamaya konulmadığı ya da konulamadığı bir kurumda personel güçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirmesi çok zordur. Bu kavramlar aşağıda tanımlanmış ve personel güçlendirme ile olan ilişkileri açıklanmıştır.

i. Personel güçlendirme ve motivasyon

Türkçede "güdüleme" olarak geçen kavramın kökeni İngilizce ve Fransızca'da geçen "motiv" kelimesinden gelmektedir. Bu nedenle kavram dilimizde "motivasyon" olarak da kullanılmaktadır. Özetle motivasyon (güdüleme) bireyin bir hedefe ulaşmasını sağlayan itici kuvvettir (Eren: 2014: 498). Motivasyon Kendi içinde içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısaca içsel motivasyon; bireyin içinde var olan merak, bilme ihtiyacı, yetkinlik veya gelişme isteği gibi ihtiyaçlara bir cevap vermektedir. Dışsal ise, bireylerin yaptıkları işte beklenti, övgü ve ödüllendirme şeklinde meydana gelen dışa dönük bir gücü ifade etmektedir. Bu durum, bireylerin dahil oldukları faaliyetler harici

veya işlevsel olarak ilgisiz bir çıktı tarafından motive edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Kong, 2009: 146). Motivasyona ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Motivasyon, bireylerin beklenen biçim ve miktarda işlerini yapmalarını sağlamak amacıyla teşvik edilmesine yönelik bir uygulamadır (Güney, 2012b: 22).
- Motivasyon, herhangi bir işi başlatmak için bireyin varlığının ötesinde ortaya çıkan ve enerji oluşturan bir güçtür (Elias et al. 2012: 456).
- Motivasyon, hedefe yönelik gönüllü eylemlerin uyarılmasına, yönlendirilmesine ve bunların kalıcı olmasını sağlayan psikolojik süreci temsil etmektedir (Ramlall and Minneapolis, 2004: 53).

Motivasyon konusunu çalışanlar açısından değerlendirdiğimizde bireyler kurumsal bir hedefe ulaşmak amacıyla bulundurulmaktadır. Buradaki hedef mal ya da hizmet üretmektir. Yaptıkları üretim ya da hizmet için onlara bir şey verilir, böylece çalışanlar bir yönde davranış sergilemeleri konusunda teşvik edilmiş olurlar (Eren: 2014a: 498). Geleneksel yönetim anlayışında odak noktası yönetim kademesindedir. Yönetim stiline belirleyicilerini yöneticinin bireysel inanç sistemi ve kabulleri oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı hiyerarşiktir ve çalışanın kurum içindeki rolünü kısıtlamaktadır (Yeyrek, 2018: 15). Bu anlayışa göre çalışana uygulanan ödül ve cezanın başayı ve çalışanlarda motivasyonu arttıracığı kabul edilir (Başaran, 2019: 6) Personel güçlendirmenin temel perspektifi ise birey, amir ve kuruluş arasındaki kazan-kazan ilişkisidir. Personel güçlendirme perspektifi, organizasyon merkezli motivasyon araştırmasından büyük ölçüde farklıdır. İlki, yeni bir motivasyon paradigmasına ihtiyacımız olduğunu varsayar, çünkü geleneksel yönetim anlayışı, yetkinliği yüksek olan iyi eğitilmiş astları motive etmede artık etkili değildir. Sonuç olarak, personel güçlendirme kavramı geleneksel yönetim yaklaşımının öngördüğü motivasyon anlayışından farklı yeni bir paradigmadır (Lee and Koh, 2001: 688). Sonuç olarak personel güçlendirme klasik yönetim anlayışın öngördüğü motivasyon yaklaşımının ötesinde kurum, yönetici ve çalışanın eşit biçimde fayda gördüğü bir yönetim ve motivasyon anlayışını ifade etmektedir.

ii. Personel güçlendirme ve yetki devri

Yetki devrinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi yönetici ve çalışanın anlayış ve hoşgörü çerçevesinde ortak bir dil geliştirmesi ile mümkündür. Birçok yönetici, yetki devrinin kendi yönetsel güçlerini zayıflatacağına inandığı ve suistimal edileceklerinden endişe ettikleri için yetki devrinden kaçınmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yetkinin devredileceği çalışanların dikkat ve gerekli araştırmalar sonucunda belirlenmesidir.

Genel anlamda yetki, organizasyon tarafından bireylere verilen hukuksal gücü ifade etmektedir (Güney, 2007e: 37). Üst yönetimin yetki seviyesi astlardan fazladır. Şirketler, örgütsel yapıları, amaç ve stratejileriyle ilişkili olarak yetki devrini yoğun ya da az biçimde uygulamayı seçerler. Yetki devrinin az olması yönetimde merkezileşmeyi getirirken yetki devrinin çok olması birim bazlı bir yönetim tarzı meydana getirir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:197).

Yetki devri, önceden belirlenmiş işlerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla yetkinin bir amir ya da organizasyondaki departmanlardan birinden diğerine iletilmesidir. Yetki devrinin üç çeşidi bulunmaktadır, bunları; amirin çalışanları görevlendirmesi; sözleşme yapmak, kaynaklara erişim ve iş yapma gibi konularda amire karşı mesuliyet taşımak (Çalışanın amirine karşı sorumlu olması), şeklinde sıralayabiliriz (Eren: 2011: 275-276). Yetki devrine ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Yetki devri, bir amirden asta, astın amir yerine hareket etme hakkının bulunduğu şartlı bir yetkidir (Guzman and Landsidle, 2008: 4).
- Amirin kendisine bir konuda verilmiş olan karar alma yetkisini, özgür iradesiyle belirli koşullar altında astına devretmesi yetki devri olarak adlandırılmaktadır (Karavardar, 2011: 162).
- Bireyin yalnız olarak yapabileceği görevlerin diğer bireylere dağıtılmasının temin edilmesi ve yüksek verim sağlamak yetki devrini ifade etmektedir (Koçak ve diğ. 2012: 119).

Yetki devrinin bir kurumda uygulanabilmesi için çeşitli prensipler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Yetki Devrine İlişkin Prensipler**

Sorumluluğun devredilemezliği, çalışanın sadece bir yöneticiye karşı sorumluluk taşınması, yetki ve sorumluluğun denkliğinin sağlanması kavramları yetki devrinin prensiplerini oluşturmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Sorumluluğun Devredilemezliği**

Yetki ve sorumluluk bir biri ile karıştırılan benzer ama bir birinden farklı iki kavramdır. Bu farkın bilinmesi yetki devrinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir.

Yetki devrinin gerçekleştirilmesiyle amir, delege ettiği yetkinin yanı sıra görevin icrasına ilişkin sorumluluktan kurtulamaz. Yetkisini delege eden kişinin denetleme yetkisine ilişkin fonksiyonu nedeniyle yetkilendirilen kişi, yetkisini delege edenin denetimine tabi olmaya mecburdur (Derdiman ve Uysal, 2014: 254). Yöneticiler çoğunlukla yetki devrini gerçekleştirdiklerinde sorumluluğu da devretmiş olduklarını zannederler. Yetki devri ile sorumluluk da asta devredilmiş olur; fakat yöneticinin sorumluluğu da devam eder. Burada zincirleme bir sorumluluk söz konusudur. Yönetici, bu durumda yetki devrini gerçekleştireceği çalışana titizlikle seçmeli ve yetki-sorumluluk alanı belirlemelidir (Eren: 2011b: 276-277). Önemli olan nokta yöneticinin yetki devretmenin sorumluluğu da devretmek anlamına gelmediğini bilmesidir.

- **Çalışan Sadece Bir Yöneticiye Karşı Sorumluluk Taşınmalıdır**

Birden çok yöneticiden emir alan çalışanın motivasyonunu düşürür, organizasyonel çatışmaya neden olur. İşletmeler olumsuzluk durumunda çalışanların birincil amirlerini atlayıp bir üste çıkmalarına, iş sözleşmesine aykırı bir durum olmadıkça müsaade etmeyerek bu durumu engelleyebilirler (Eren, 2011b: 276-277). Birden fazla yöneticiden emir almak çalışanın işine ilişkin rol çatışması ve kavram kargaşası yaşamasına neden olabilir. Özellikle de birden fazla amirden emir alma durumunda aynı konuda bir biri ile çelişen emirler çalışanları zorlar, bilgi kirliliğine ve örgütsel çatışmaya neden olabilir.

- **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği Sağlanmalıdır**

Yetkilendirilen hiç bir orta düzey yönetici ya da çalışan, yetkilendirilmedikleri görevlerin neticelerinden sorumlu olmamalıdır. Yetkinin belirli bir sınırı vardır. Yetkilendirilen kişi her konuda özgürce hareket edemez (Eren: 2011b: 276-277). Görev tanımlarının ve yetkilerin neler olduğunun kurumlar tarafından açık ve net bir biçimde belirlenmesi bu tür durumların engellenmesini sağlanmasına önemli katkılar sunabilir.

- **Yetki Devrinin Örgütsel Etkileri**

Genel olarak baktığımızda örgütlerde, yöneticilerin yetki devrini gerçekleştirmelerine ilişkin vaatlerinin güvenilir olmadığına inanan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken yüksek derecede motivasyon harekete geçseler bile gelecekte yetki devrinin sona ereceğinden dolayı korku duymaktadır. Bu durumun sonucu motivasyon kaybı, iş ve problem çözümede daha az çaba ve yaratıcılığa katkı olacaktır. Bu nedenle, yetki devrini gerçekleştirirken takdir yetkisini güvenilir kılmak, çalışanların motivasyonel etkilerinden kaynaklanan değer yaratımı için önem taşımaktadır (Stea et al, 2015: 4). Yetki devrinin örgütsel yapıda meydana getirdiği olumlu etkilerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol: 2001: 197).

- Orta düzey yöneticiler karar verme özgürlüğü elde eder ve güçlenir.
- Orta düzey yöneticiler yapılan görevi yakından takip ederler bu nedenle yetki devri ile çabuk ve hızlı bir şekilde sorunların üstesinden gelme olanağı bulurlar.
- Yetki devri ile orta düzey yöneticiler belirli imkanlara sahip olurlar ve bu durumun sonucu olarak da motivasyonları artar.
- Üst yönetimin detaylarla ilgilenme zorunluluğu ortadan kalkar ve zamandan tasarruf edilmiş olunur.
- Yetki devri ile kararlar hızlı bir şekilde alınır. Örgütsel etkinlik düzeyi fazlaşır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere yetki devrinin amacına ulaşabilmesi için çalışanların yöneticilerine güveninin motivasyonel uygulamalar ile sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber yetki devrinin gerçekleştirilmesi

karar almada hızlı olunması, bürokrasinin azalması ve üst yönetimin detaylarla ilgilenmek zorunda kalmaması nedeniyle yöneticiler ve örgüt açısından faydalıdır.

- **Yetki Devrinin Çalışanlara Etkisi**

Çalışan açısından yetki devri, işleri eksiksiz yapabilmek ve kendilerine verilen yetkiyi en iyi biçimde kullanabilmek için belirli bir bilgi düzeyine, deneyime sahip olmaları zorunluluğudur. Bunun dışında, farklı bilgiler edinme ve deneyim kazanma fırsatı yaratmasından dolayı yetki devri çalışanlara iyi yönde tesir etmektedir. Bununla beraber çalışanlar kendilerine yetki verilmesinin sonucunda örgüt içinde önemli bireyler olduklarını düşünürler ve daha özgüvenli olup işlerine daha çok motive olurlar (Eren: 2011b: 278). Dolayısı ile yetki devrinin çalışanlara işlerinde uzmanlık bilgisi kazanmaları, işlerini daha anlamlı bulmaları ve motivasyon artışı gibi olumlu yanları bulunmaktadır.

- **Yönetici Açısından Yetki Devri**

Yetki devrinin olması gerektiği biçimde gerçekleştirilebilmesinde yöneticinin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. Yetki devri istenilen biçimde gerçekleştiğinde birçok faydayı içinde barındırmaktadır. Yetki devrinin yönetici açısından en önemli yararı kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen çoğu görevi yapmak zorunda kalmayıp, deneyim ve vakitlerini daha mühim işlere ayırabilmelerini sağlamasıdır.

Bununla beraber yöneticilerin yetki devri konusunda farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Bazı yöneticiler, işlerin yürütmesi esnasında astlarının kendilerine birçok mevzuda danışmasını istemekte, aksi durumda yönetim erkini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Yetki devrinin gerçekleştirilmesinin önüne geçen en önemli sorun budur. Yöneticinin önceki görevinde çalışanlarla ilgili yaşadığı olumsuz durumlar, çalışanların kendilerine gelen emirleri uygulamamalarından endişe etme, çalışanlara itimat etmeme gibi nedenler de yetki devrini engelleyen etmenler arasındadır. Yönetici çalışanı iyi bir şekilde analiz edip onun psikolojik durumunu, karakterini, bilgisini anlayıp göz önünde bulundurularak yetki devri yapması durumunda endişelerinden kurtulacaktır (Eren: 2011: 278-279). Dolayısı ile olumsuz olaylarla karşılaşmamak için yöneticinin yetki devrini yapacağı çalışanı titizlikle değerlendirip seçmesi önemlidir.

Personel güçlendirme perspektifinden yetki devri, üst yönetimin net bir vizyon geliştirdiği ve bunu organizasyonda başarılı olunması için programlar ve spesifik görevlerin oluşturulduğu bir süreçtir. Çalışanın görevlerini yerine getirmesi için gereken bilgi ve kaynaklar sağlanır ve gerektiğinde uygulama değişikliği ve süreçlerde iyileştirme yapılmasına izin verilir (GanjiNia et al. 2013: 39). Diğer bir deyişle yetki devri personel güçlendirme sürecinin bir parçasıdır.

Bu ifadelerden yola çıkarak yetki devrinin çalışan – yönetici güvenin sağlanmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmeyi uygulamak isteyen kurumların yöneticilere ve çalışanlara bu konuda bilgilendirici olmaları ve güven ortamını azami düzeyde oluşturmaları gerekmektedir.

iii. Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme

İş zenginleştirme ile işin kapsamı işgörenlere başarı, kendini geliştirme imkanı sunmak ve daha çok mesuliyet vererek, iş daha cazip ve tercih edilebilir hale getirmektir. Bu durum personel güçlendirme faaliyetlerinin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. İş zenginleştirmeye ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İş zenginleştirme; çalışanlara, iş görevlerinin iş içeriğinin daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektirecek ve daha fazla özerklik içerecek şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Toch and Klofas, 1982: 35) .
- İş zenginleştirme, çalışan memnuniyetini ve iş motivasyonunu artırmak için kullanılan bir yöntemdir (Loher et al. 1985: 280).
- İş zenginleştirme teorisine göre, zenginleştirilmiş iş, bilgi, anlam ve sorumluluk kavramlarının çalışanın zihninde meydana gelmesini yüksek düzeyde sağlayan bir görevi ifade etmektedir (Drewery, 2019: 388).

Genel anlamda iş zenginleştirme, bir görevin hümanist bir anlayışla yapılmasını hedefleyen herhangi bir gayret ve göreve çalışanların motivasyonunu sağlayıcı faktörlerin dahil edilmesi olarak tanımlanabilir (Güney, 2015c:12). İş Zenginleştirme, çalışanın çeşitli işleri yapması için görevlendirildiği bir program olarak tanımlanabilir; daha yüksek bir sorumluluk seviyesi verildiği ve görevinin yerine getirirken, işine ilişkin özerklik ve kontrol verilmesidir. İş zenginleştirme, sınırlı bir ölçüde, kişinin işini dikey bir biçimde genişlemesi olarak da tanımlanabilir. Sonuç olarak, çalışan, belirli bir işveren için çalıştığı süre boyunca

elindeki işle ilgili yeteneklerini kullanma ve geliştirme konusunda daha fazla fırsat ve özgürlüğe sahip olacaktır (Pan and Werblow, 2012: 1). İş zenginleştirme sürecinde bireyin planlama, karar verme ve yürütme gibi konularda katılımcı olma hakkının bulunmasını ve icra ettiği işler konusunda farklılaşmaya gidilmekte ve işin muhteviyatı güdülenme bakımından kuvvetli olmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 73). İş zenginleştirme çalışana kabiliyetlerini ortaya koyma ve özerklik kazanma imkanı sunmaktadır.

Personel güçlendirme açısından değerlendirdiğimizde bunun işi değiştirmeyi içeren bir süreç olduğu görülmektedir. İş zenginleştirme ile bir işin daha fazla çeşitlilik kazanması sağlanır, böylece çalışanlar kendi kimliklerine, özerkliğe ve geri bildirim hakkına sahip olurlar ve bu durum personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile ilgilidir. Bunun sonucunda sorumluluk artışı ve daha yüksek iş tatmini, içsel motivasyon ve iş kalitesi artışı ile beraber devamsızlık gibi olumsuz durumlarda azalma olması beklenmektedir. Çalışanların hem iş içeriği hakkında karar verme özgürlüğüne izin vermek onların güven duyması açısından önem taşımaktadır. Zenginleştirilmiş işle sahip olan çalışanların gelecekte sadakatlerini gösteren eylemlerde bulunması beklenmektedir (Niehoff, et al. 2001: 98). İş zenginleştirme tek başına uygulandığı durumlarda da çalışanların gelişimi, motivasyonu ve kurumun genel başarısına katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirme anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde iş zenginleştirmeyle çalışanlar için işleri daha anlamlı hale gelmektedir.

iv. Personel güçlendirme ve yönetime katılım

Klasik yönetim anlayışında kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için karar verme eylemini tek merkezden diğer birimlere aktarmaktadırlar. Bu şekilde amirler astlarını belirli konulardaki kritik kararları vermesi konusunda yetkilendirmektedir. Katılımcı yönetim anlayışında ise işgörenlerin motive edilmesi amaçlanmakta ve katılımcı yönetim anlayışının rekabet avantajı elde etme yöntemi olduğu düşünülmektedir.

Ast ve amirin beraber karar almaları katılımcı yönetim anlayışının esasını oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı ile çalışanların görevlerini organize etmelerine imkan verilmektedir (Demirbilek ve Türkan 2008:50). Bu durumun

sonucunda kararların alınması sürecine amirle beraber ast da belirli seviyede katılmış olur. Katılımcı yönetim anlayışına ilişkin tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Yönetimle ilgili kararların bütün alakalı birimlerin yardımı ve paylaşımıyla alındığı katılımcı yönetim planlarının gerekli olduğu yönetim anlayışı katılımcı yönetim yaklaşımıdır (Güneş, 2011: 47).
- Yönetime katılma, ürün ve hizmet üreten kuruluşlarda organizasyondaki her kademedeki çalışanın düşünebilme, deneme yapabilme ve değerlendirme yapma imkanının kendilerine sunulmasıdır (Paksoy, 2000: 513).
- Katılımcı yönetim, kurumda mülkiyet hakkı bulunmayan işgörenlerin yönetimde söz hakkının bulunduğu ve kendilerinin de kuruma karşı mesuliyetlerinin bulunduğunu hissettirerek işgörenleri motive etmeyi amaçlayan yönetim yaklaşımıdır (Başar, 2017:3).

Katılımcı yönetim anlayışının uygulanışı, işe ilişkin hedef belirleme, problemlere başa çıkabilme, yeni çalışanların seçilmesi sürecinde bulunma vb. olarak sıralanabilir. Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, İşgörenlerin buldukları örgütte mühim olduklarını düşündürür, özsaygılarını geliştirir ve bu durum onların daha iyi bir hayat yaşamalarını ve örgüte daha faydalı olmalarını sağlar (Demirbilek ve Türkan 2008: 50). Çalışanlarının yönetime katılımına izin veren örgütlerde çalışan başarısı ve örgüte olan faydası artmaktadır.

Katılımcı yönetim anlayışının personel güçlendirme faaliyetinin gerçekleştirilmesinde mühim rol oynamaktadır. İşgörenlerin kurumsal temsilcilik, komisyon, disiplin kurulu gibi birimlerde görev almaları ve söz sahibi olmaları katılımcı yönetimle personelin güçlendirilmesine örnek olarak gösterilebilir. (Uğur ve Köseoğlu, 2018: 165). Örnekten de anlaşılacağı üzere yönetime katılım personel güçlendirme süreci için bir araçtır diyebiliriz.

d. Personel Güçlendiriminin Kapsamı

Personel güçlendirme Personel güçlendiriminin kapsamı birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiş ve tasniflenmiştir. Her bir yaklaşımın kendi açısından personel güçlendirme kavramının bilinmeyen farklı bir yönüne açıklık getirdiğini ve bir birlerinin eksik taraflarını tamamladığı söylenebilir.

Personel güçlendirmenin kapsamını değerlendirdiğimizde bu konudaki değinilecek olan ilk yaklaşım Conger ve Konungo tarafından oluşturulmuş olan personel güçlendirmenin bilişsel bir süreç olarak tanımlandığı yaklaşımdır. Bu bağlamda personel güçlendirme “içsel görev motivasyonu” (*intrinsic task motivation*) olarak adlandırılan bir tür motivasyon ile açıklanmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990). Conger ve Konungo’ya göre “göreve özgü motivasyon”, motivasyonel anlamdaki gücü, özerklik için içsel bir ihtiyacı veya kişisel öz-yeterlik inancını ifade etmektedir. Bu kavramsallaştırmaya göre gücün temelini bireyin motivasyonel eğilimi oluşturmaktadır (Conger and Konungo, 1988: 10-13). Conger ve Konungo personel güçlendirmeye motivasyonel bakış açısıyla bakmışlardır.

Diğer bir yaklaşıma göre Zimmerman personel güçlendirmeyi kişi-çevre uyumunu yansıtan bir motivasyon (*motivation reflective of the person-environment fit*) türü olarak tanımamaktadır (Zimmerman, 1990b: 171). Alanyazında personel güçlendirmenin kapsamı Parker ve Price tarafından karar verme algısı (Parker and Price, 1994: 913) ve Spreitzer tarafından bağlılık temelli tasarımlar olarak tanımlanıp incelenmiştir (Spreitzer, 1996a: 485). Personel güçlendirme, yönetim veya liderlik eylemlerine (Block, 1987: 1-4) ve eğitim programları veya ödül sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarına (Conger and Kanungo, 1988: 475) bağlı olarak tanımlanmıştır. Son olarak, güçlendirme, davranışsal veya performansla ilgili sonuçları açıklamada referans olarak kullanılmıştır (Zimmerman, 1990b: 172).

Personel güçlendirmeye ilişkin tek bir ortak tanım ve kapsamın bulunmayışının temelinde, güçlendirmenin dinamik bir ortamda gerçekleşen ve farklı analiz seviyelerinde işleyen birçok unsuru içeren ve devam eden bir süreç olması bulunmaktadır. Bu alandaki çalışmaların çoğu, genel güçlendirme sürecinin yalnızca aşamalarına odaklanmış, her birini ayrı şekilde incelemiş ve sonuç olarak sürecin dinamiklerinin eksik bir biçimde oluşturmuşlardır (Robbins et al. 2002: 420-421).

Özetle; Conger ve Konungo personel güçlendirmeyi bilişsel ve motivasyonel bakış açısıyla değerlendirmiş, Zimmerman bireyin çevresiyle uyumunu vurgulamış, Spreitzer bağlılık açıdan değerlendirmeler yapmış ve Block konuyu liderlik uygulamalarına dayandırmıştır.

e. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirmenin herhangi bir organizasyonda tam anlamıyla gerçekleşebilmesi kolay olamayan uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu sürece ilişkin Conger –Konungo, Sarah Cook ve Robbins - Fedendall tarafından geliştirilmiş olan üç adet yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Conger ve Konungo'nun personel güçlendirme süreci

Conger ve Kanungo personel güçlendirme kavramını süreç olarak ele almış ve bu süreci; güçsüzlük psikolojik durumuna neden olan koşullar, yönetsel strateji ve taktiklerin kullanımı, astların öz yeterliliğinin geliştirilmesi, astların güçlendirilmesine ilişkin sonuçlar ve davranışsal etkiye yol açmak olmak üzere beş aşamada değerlendirmişlerdir.

Conger ve Kanungo 1988'de yaptıkları çalışmayla, psikolojik güçlendirmeyi tanımlayan ilk kişiler arasındaydılar. "Güçsüzlüğü destekleyen koşulların belirlenmesi ve hem resmi örgütsel uygulamalar ile hem de etkinlik bilgisi sağlamada gayri resmi tekniklerin ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularının artırılması süreci" ve olarak nitelendirdiler. Personel güçlendirmeyi ise yöneticinin astlarla gücünü paylaştığı bir süreç olarak tanımladılar (Konczak et al, 2000: 302). Bununla beraber, Conger ve Kanungo yaptıkları çalışmada, personel güçlendirme sürecini psikolojik bağlamda değerlendirmişlerdir. Ayrıca personel güçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği süreçte işgörenlerin özgüvenlerinin ve özyeterliliklerinin artması gibi pozitif çıktıları vurgulamışlardır (Demirkuş, 2019: 47). Personel güçlendirme burada psikolojik bağlamda ele alınmış olup, özgüven ve yeterlilik duygusunun önemi vurgulanmıştır.

Bu bağlamda düşünüldüğünde, personel güçlendirme sürecinin güçlendirme deneyimini içeren psikolojik durum da dahil olmak üzere, önceki koşullar ve davranışsal sonuçları da içeren beş aşaması bulunmaktadır. Birinci aşama örgüt içindeki astlar arasında meydana gelen güçsüzlük hislerine neden olan koşulların tespitini içermektedir. Bu durum İkinci aşamada yöneticilerin güçlendirme stratejileri uygulamalarına neden olur. Üçüncü aşamada; bu stratejilerin kullanılması, yalnızca güçsüzlük hissine neden olan dışsal koşulların kaldırılması değil (daha da önemlisi) çalışanlar öz yeterlilik konusundan bilgilendirilmesini

amaçlanır. Bu bilginin alınmasıyla beraber aşama 4’de çalışanlar güçlendirilmiş hissederler ve aşama beşte personel güçlendirmenin davranışsal etkileri gözlemlenebilir hale gelir (Conger ve Kanungo, 1988: 473-475). Bu süreç ve aşamalar Çizelge 1’de gösterilmiştir.

Çizelge 1. Conger ve Konungo’nun Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması

1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA	4. AŞAMA	5. AŞAMA
Güçsüzlük Psikolojik Durumuna Neden Olan Koşullar	Yönetimsel Strateji ve Taktiklerin Kullanımı	Astların Öz Yeterliliğinin geliştirilmesi	Astların Güçlendirilmesine İlişkin Sonuçlar	Davranışsal Etkiye Yol Açmak
Örgütsel Faktörler Denetim İşin Doğası	Katılımcı yönetim Hedef Belirleme Geribildirim Sistemi Modelleme Koşullu/ Rekabete Dayalı Ödüllendirme İş Zenginleştirme	Dolaylı Kazanım Dolaylı Olarak kazanılan Deneyimler Sözlü ikna Duygusal Uyarım 1. Aşamada yer alan koşulların (Güçsüzlük Psikolojik Durumuna Neden Olan Koşullar)ortadan kaldırılması	Çaba performans beklentisine ilişkin inancın kuvvetlendirilmesi ya da kişisel yeterliliğe inanılması	Göreve ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesinde ısrarcı olmak

Kaynak: (Conger and Kanungo, 1988: 475)

Conger ve Kanungo’nun personel güçlendirme sürecinde organizasyonda güçsüzlük psikolojik durumuna neden olan koşullar ve içerikleri aşağıda sıralanmıştır (Pelit: 2015:37)

➤ Örgütsel Faktörler

- Organizasyonel farklılaşmalar,
- Organizasyonel teşebbüslerin risk düzeyi,
- Rekabet düzeyinin arzu edilenin üstünde olmasından kaynaklı baskılar,
- Aşırı bürokrasi,
- İletişimsel aksaklıklar ve ağ bağlantı sistemindeki sınırlar,
- İşletme kaynaklarının kullanımının üst yönetimin elinde bulunuyor olması,

➤ **Amirin Yönetim Anlayışından Kaynaklı Faktörler**

- Amirin aşırı kontrolcü ve otoriter oluşu,
- Amirin yanlış bulmaya odaklı çalışma anlayışı,
- Gerçekleşen eylemler konusunda anlamsız davranış sergileme eğilimi,

➤ **Ödül Sisteminden Kaynaklı Faktörler**

- Ödüllendirmenin liyakate göre yapılmaması,
- Rekabete dayalı ödül sisteminin yetersiz oluşu,
- Ödüllendirmede inovatif uygulamaların yapılmaması,

➤ **İş Tasarımına İlişkin Faktörler**

- Göreve ilişkin rollerin önceden belirlenmemiş olması,
- Eğitime ve teknik konulara ilişkin yetersizlikler,
- Amaçların belirlenmesinde hayalci olunması,
- Gereken düzeydeki otoritenin sağlanamamış olması,
- İş çeşitlerinin az oluşu,
- İşlerin çoğunluğunun tekdüze oluşu,
- Görevin başarılı olmasına ilişkin kararlara ve toplantılara katılımın az olması,
- Kaynak yetersizliği,
- Terfi olanaklarının bulunmayışı,
- Organizasyonel amaç ve işlerin çalışanlar tarafından anlamsız olarak algılanması,
- Amir-çalışan iletişiminin gerekli düzeyde gerçekleşmemesi.

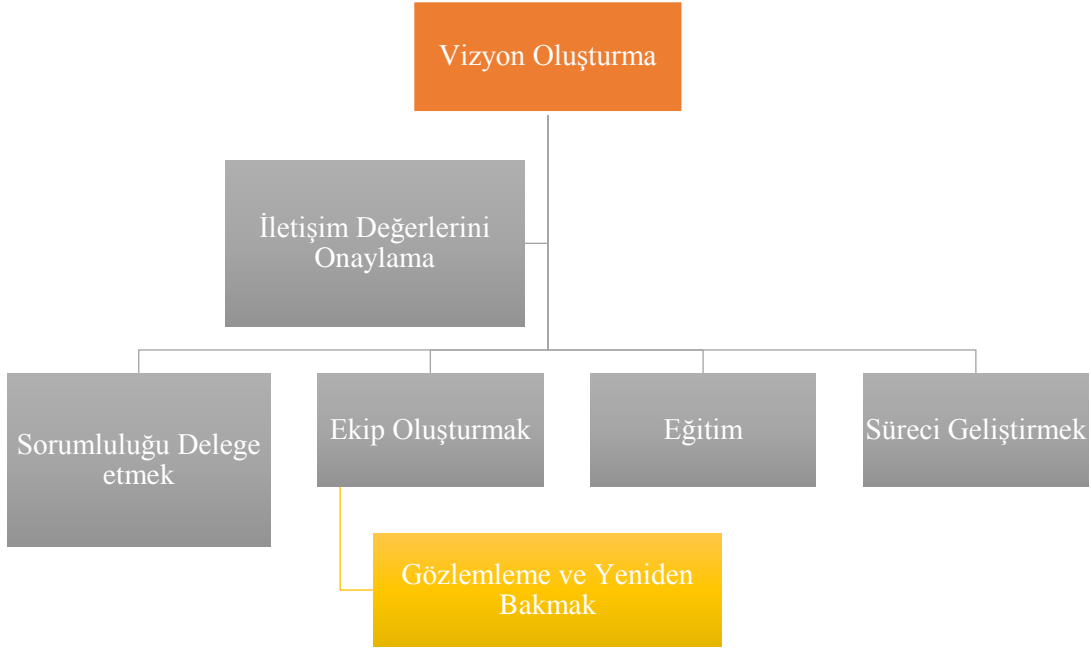
Conger ve Kanungo, personel güçlendirme sürecini çalışanın psikolojik durumu ve yönetimin güçlendirme sürecine katkısı bağlamında incelemiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yönetimin desteğinin bulunmadığı bir personel güçlendirme düşünülemez.

ii. Sarah Cook'un personel güçlendirme süreci

Güçlendirme süreci, insanlara iş yerlerinde sürekli olarak etkide bulunmaları için sorumluluk vermektedir. Bu nedenle, güçlendirilmiş bir işgücü yaratmanın diğer bir ilk anlamı, çalışanların organizasyon içinde işleyen süreçleri sürekli olarak gözden geçirmelerine ve geliştirmelerine olanak tanınmasıdır.

Birçok kar amacı güden bir çok kuruluş, sistemlerini ve prosedürlerini daha müşteri dostu hale getirmek için yeniden değerlendirme fırsatı yakalamaktadır. Bunu yaparken, personelinin mükemmel müşteri hizmeti standartları sunacak şekilde donatılması ve güçlendirilmesi gereklidir. Bu nedenle, güçlendirme kuruluşlara operasyonlarını daha verimli ve etkili hale getirmek için kolaylaştırmaları için bir fırsat sunmaktadır. Bu da geleneksel yapıyı büyük ölçüde örgütlerin terk etmeleri anlamına gelmektedir (Cook, 1994: 10-11).

Personelin güçlendirilmesinin örgütsel performansa değer katacağı inancı, bir kurumdaki geleneksel kültür, hiyerarşi ve kontrol anlayışını kırmanın önkoşuludur. Bir finans kuruluşunun örnek misyonu şu şekildedir; Bizim amacımız; müşterilerimizin, insanlarımızın ve hissedarlarımızın üstün kazanç elde etmelerini sağlamak amacıyla dünyanın en iyi yatırım bankası olmaktır. İnsanlarımız rekabet avantajı sağlamanın kaynağını oluşturmaktadır. Ekip çalışması ve yenilik sağlayan bir çevre yaratarak bir birimizin farkına varacağız, Çalışanlarımızı geliştirerek ve onların yeteneklerinden azami faydalanarak bir birimize saygılı ve hassas davranacağız. Örgütsel amacı ifade eden açıklama çalışanlara etkili bir biçimde sunmalıdır. Üst yönetimin kurumun misyonunu açıklamada önemli rol oynamaktadır (Cook,1994: 13). Sarah Cook, personel güçlendirme sürecini Şekil 1'de gösterildiği gibi ifade etmiştir.



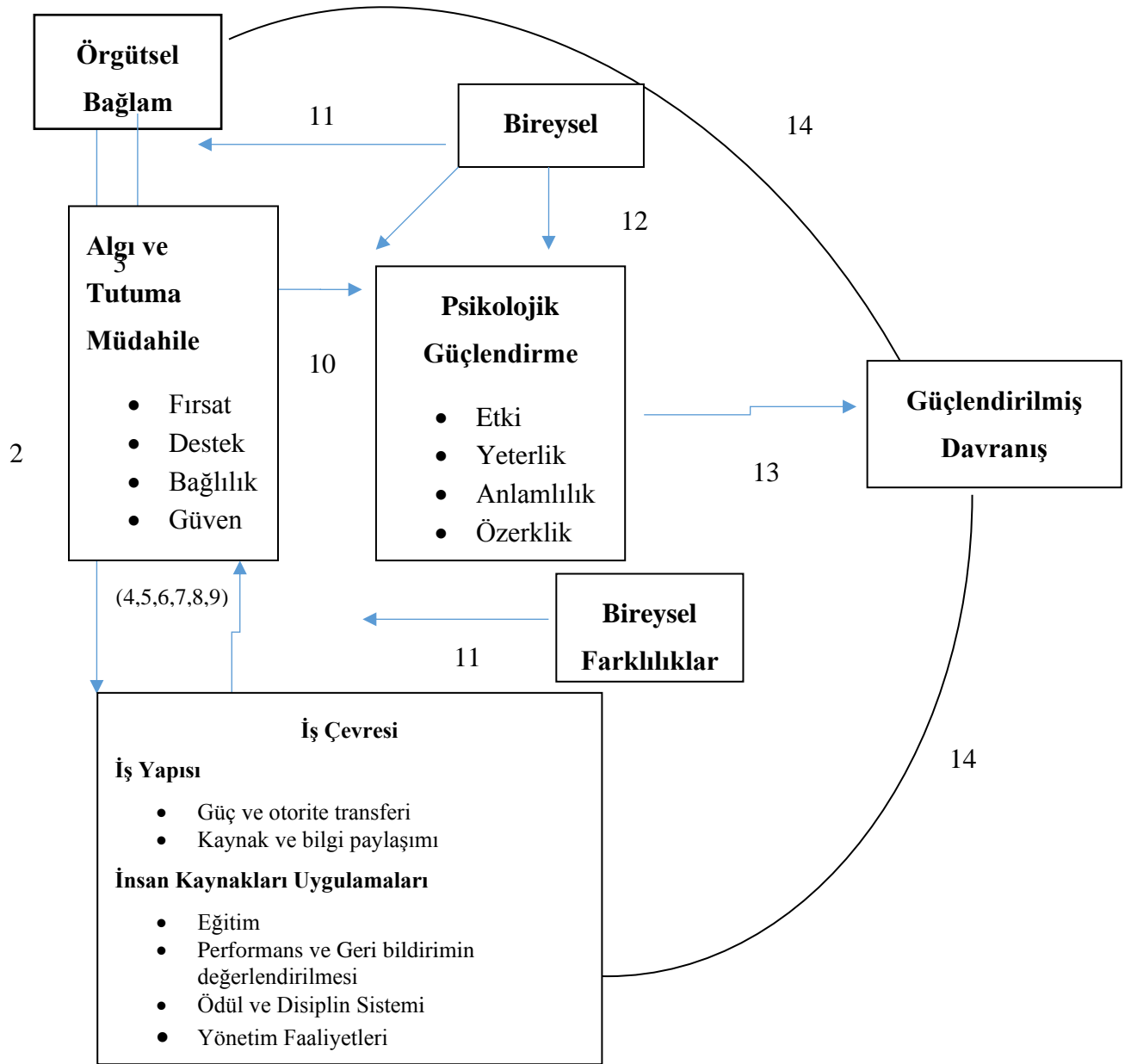
Şekil 1. Sarah Cook'un Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Cook,1994: 11)

Cook, personel güçlendirme sürecini stratejik ve yönetsel perspektiften ele almıştır. Güçlendirme sürecinde vizyon oluşturmanın, doğru örgütsel iletişimle kurumsal amaç ve hedeflerin tüm çalışanlarca benimsenmesinin, eğitim ve ekip çalışmasının gerekliliğin ve tüm bu aşamalardan sonra yeniden değerlendirmenin önemini vurgulamış.

iii. Robbins ve Fredendall'ın personel güçlendirme süreci

Robbins'in araştırmasında; personel güçlendirme sürecinin, geniş bir bakış açısıyla çevresel ve bireysel seviyedeki etmenlerin en iyi şekilde anlatıldığı düşünölmektedir. Şekil 2'de çalışanların iş davranışlarına etki edecek, rol oynayacak ya da etkileşime girecek etmenlerin en önemlileri gösterilmiştir (Robbins and Fredendall, 2002: 420-421)



Şekil 2. Robbins ve Fredendall'ın Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Robbins and Fredendall, 2002: 421)

Şekil 2'de yer alan; örgütsel bağlam, bireysel farklılıklar, algı ve tutuma müdahale, psikolojik güçlendirme, güçlendirilmiş davranış, iş çevresi etmenleri arasındaki spesifik ilişki aşağıda gösterilmiş olup numaralandırılmış ve açıklanmıştır.

Robbins ve Fredendall, şekil 2, ilişki 1'de görüldüğü gibi örgütsel bağlamın ve iş çevresinin çalışanların algı ve tutumunu etkilemede kilit rol oynadığını ifade etmektedir. Bununla beraber ilişki 11'de gösterildiği gibi çalışanların bireysel farklılıklarının örgütsel bağlamı, iş çevresini etkilemektedir. İlişki 10'da ise

çalışanların bireysel farklılıklarının onların algı ve tutumlarını doğrudan etkilediği gösterilmektedir. Bu durum da ilişki 12'de gösterildiği gibi psikolojik güçlendirmenin seviyesine doğrudan etki etmektedir. İlişki 14'de gösterildiği gibi, psikolojik güçlendirme ile güçlendirilmiş davranışlar arasındaki ilişki, örgütsel bağlam ve verilen yetki aralığını doğrudan tanımlayan iş çevresinin unsurları tarafından yönetilmektedir (Robbins and Fredendall, 2002: 421).

Özetle; Robbins ve Fredendall personel güçlendirme sürecini çok boyutlu ve geniş bir perspektiften ele almıştır. Güçlendirme sürecindeki en kritik adımın, hem geniş bir otorite ve güç yelpazesini (diğer bir deyişle güçlendirilmiş davranışları) hem de söz konusu güç ve otoriteyi kullanma fırsatı sunacak bir çalışma ortamının oluşturulması olduğu öngörülmüştür. Süreç yalnızca insan kaynakları uygulamaları ve çalışanlar açısından değil, aynı zamanda örgüt, bireysel faktörler, iş ortamı ve bunların biri birleri ile olan ilişkisi açısından da değerlendirmiştir. Söz konusu ilişkiler neticesinde çalışanlarda güçlendirilmiş davranış oluşmaktadır.

f. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme kavramının teorik gelişimini tarihsel olarak incelediğimizde Hawthorne araştırmalarından bu yana araştırmacıların insan motivasyonuna odaklandığını görmekteyiz. Bu araştırmacılar ve çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz; Abraham Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederic Herzberg-Çift Faktör Teorisi ve Douglas McGregor- X/Y Teorisi.

Personel güçlendirme varsayımları geleneksel bilimsel yönetim bakış açısından farklıdır. Personel güçlendirme, çalışanların yöneticiler tarafından kontrol edilebileceği inancına itiraz etmektedir. Bilimsel yönetim anlayışının aksine, personel güçlendirme çalışanların bir kuruluşun önemli varlıkları olduğunu varsayar. Bilimsel yönetimin çalışanlara bakış açısı ve personel güçlendirme anlayışının bakış açısının ayrımını McGregor 1960 yılında geliştirmiş olduğu, X teorisi ve Y teorisi ile yapılmıştır (Bum Yang and Choi, 2009: 291). McGregor'un teorisini genel olarak açıklamamız gerekirse, teori X ile çalışanların tembel ve yakından takip edilmesi gerektiği ve kapsamlı kontrol sistemlerine ihtiyaç duydukları varsayılmaktadır. Öte yandan, teori Y'ye göre, çalışanların hırslı oldukları, işten zevk aldıkları ve ilerlemeleri konusunda özgürlük verilirse daha üretken olduklarını varsayılmaktadır (Mohamed and Nor, 2013: 718).

McGregor'un Y teorisi, personel güçlendirme varsayımlarına uymakta ve personel güçlendirme anlayışının temelini oluşturmaktadır (Bum Yang and Choi, 2009: 291; Wall et al, 2002: 147; Hancer and George, 2003: 4; Chua and Iyengar, 2006: 42 ; Zeglat et al, 2014: 56-57).

Block'un "The Empowered Manager" isimli kitabıyla ilk defa 1986'da personel güçlendirme kavramı literatürde yer almıştır. Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında personel güçlendirme kavramını araştırmışlardır. Thomas ve Velthouse 1990 senesinde 1988'de Conger ve Kanungo tarafından yapılan araştırmadan etkilenerek personel güçlendirmenin algılanışına ilişkin farklı nitelikler kazandırmıştır. Bunun sonucunda da personel güçlendirmeyi kişinin görevinin gerektirdiği role ilişkin eğilimini ifade eden "içsel bir güdüleme" şeklinde açıklamıştır. Daha sonrasında ise Spreitzer personel güçlendirme kavramını önceki araştırmacılar gibi güdü ile ilişkilendirmemiş ve kavramı; anlam, yeterlilik, özerklik, etki olmak üzere dört faktörle açıklamıştır (Çöl, 2008: 38-39). Block personel güçlendirme kavramını literatüre kazandırırken Thomas-Velthouse, Conger-Kanungo ve Spreitzer kavramın gelişimine önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Personel güçlendirmenin değerinin anlaşılması ve kurum ve kuruluşlar tarafından uygulamaya konulması 1990'lı yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. Personel güçlendirme kavramı ile çalışanların yetkilendirilmesi ve karar süreçlerinde daha çok yer almaları gerektiği düşüncesi savunulmaktadır. Personel güçlendirmenin varlığından söz edilebilmesi için çalışanların göstermiş olduğu gayrete karşılık olumlu geri bildirim alması ve karar alma süreçlerine katılımları özendirilmelidir. (Pakdemir ve diğerleri,2006: 4). Bu nedenle personel güçlendirmenin içeriği ve sürecin ilerlemesi konusunda yönetim ve çalışanlar bilgilendirilmeleri ve süreç içerisinde geri bildirim yapılması önem taşımaktadır.

1990'lı yıllar boyunca, birçok Amerikan firması, artan küresel rekabet karşısında rekabet gücünü korumak için çalışanların güçlendirilmesi fikrini benimsedi. Özel sektörde, güçlendirme daha yüksek performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkilendirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, Avustralya, Kanada, Fransa, İsveç ve Norveç'te gerçekleştirilen yeni kamu yönetimi reformlarında belirgin bir şekilde yer alan hükümet

reformcuları arasında personel güçlendirme kavramı önem kazanmıştır (Fernandez and Moldogaziev, 2013b: 492).

Personel güçlendirme kavramını temellerini aldığı McGregor'un Y teorisinden bugüne değerlendirildiğinde 60 yıl, Block'un kitabıyla yönetim literatürüne girdiği günden itibaren değerlendirecek olursak 37 yıldır varlığını sürdürüp, gelişim - değişim göstermekte ve bu süreç hala devam etmektedir; çünkü araştırmalar neticesinde elde edilen bulgularla personel güçlendirme kavramına ilişkin yeni ve bilinmeyen yönler açığa çıkmaktadır.

g. Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları

Personel güçlendirme iki temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yapısal ve psikolojik güçlendirmedir. İşletmeler bazı durumlarda iki boyuttan birini uygulayabilmektedirler; fakat personel güçlendirmenin doğru ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için her iki boyutta da çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Yapısal ve psikolojik güçlendirme aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Personel güçlendirmenin yapısal boyutları

Yapısal güçlendirme boyutu personel güçlendirmeye çalışma ortamının uygun koşullara sahip olması ve çalışanların, bilgi, gereksinim duyulan ekipman ve güce erişebilmesinin güçlendirilmiş hissettirmesi açısından değerlendirmektedir.

Yapısal güçlendirme, kısaca çalışma ortamının koşullarını tanımlamaktadır. Çalışanların çalışma ortamının koşullarına yönelik tepkisini içermemektedir. Bu tür tepkiler açıklamada psikolojik güçlendirmeden yararlanılmaktadır (Laschinger et. al. 2001: 261). Yapısal olarak güçlendirici unsurlar işyerinde desteklendiğinde, çalışanların işlerinde daha fazla anlam bulmaları, daha özerk olmaları ve işyerinde bir etkiye sahip olduklarına inanmaları daha olası görülmektedir (Steward et al. 2010: 32).

Yapısal güçlendirme kavramı "*gücü yönetimden çalışanlara aktarmayı amaçlayan yönetim uygulamaları ve politikaları*" olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, yapısal güçlendirme, güç, karar alma yetkisi, delegasyonlar ve sorumluluğu örgütün alt seviyelerine dağıtmayı amaçlayan yönetim tarafından üstlenilen politika ve uygulamalara odaklanmaktadır (Zeglat et al.2014: 56-57).Dolayısı ile yapısal güçlendirme çalışanlara güçlendirilmiş hissettiren psikolojik sürecin

kendisinden çok onlarda bu hisse neden olan örgütsel özellikler ve yönetim politikalarına odaklanmıştır.

Kanter'ın 1977'de geliştirmiş olduğu teorisi bağlamında yapısal güçlendirme her zaman olumlu işyeri davranışlarına yol açmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar daha yüksek iş performansına ve iş yeterliliğine sahiptir. Yapısal güçlendirme kavramı, bireylerin çalışma davranışlarının, çalışma ortamı içinde fırsat ve güce erişimden kaynaklanması ve çevre içindeki bireylerin güçlendirilmiş bir şekilde çalışmasını sağlayan organizasyonel stratejilerin birleşimini içermesidir (Liau and Liu, 2016:32). Kanter'ın teorisi bağlamında yapısal güçlendirmenin boyutları bilgi, destek, kaynak, fırsat, formal güç ve informal güç olarak sıralanabilir (O'Brein, 2011: 477; Wanger et al. 2011: 449). Boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- **Bilgi**

İşletme çalışanlarının görevlerini istenilen biçimde gerçekleştirmeleri açısından kritik öneme sahip bir unsurdur.

Bilgiye erişim, işyerinde etkili olması için gerekli resmi ve gayri resmi bilgiye sahip olmayı ifade etmektedir (iş gerçekleştirme için gerekli teknik bilgi ve uzmanlık ve örgütsel politika ve kararların anlaşılması) (Ramos and Ales, 2014a: 29). Bilgiye erişim, bir çalışanın organizasyonda daha geniş bağlamında etkili olması için gereken organizasyonel kararlar, politikalar ve hedeflerin yanı sıra veriler, teknik bilgi ve uzmanlık bilgisi ile donatılmış olması anlamına gelir (Bish et. al. 2014: 31).

- **Fırsat**

Çalışanların kurumdaki fırsatları değerlendirmelerinin kendilerine birçok kazanımı bulunmaktadır; fakat bu kazanımı elde edebilmeleri için fırsatlara erişimlerinin bulunması gerekmektedir.

Fırsata erişim, organizasyon içinde gelişme ve hareket olasılığının yanı sıra bilgi ve becerileri artırma fırsatı anlamına gelmektedir (Ramos and Ales, 2014a: 29). Diğer bir deyişle fırsatlara erişim, kurumdaki büyüme ve gelişme fırsatlarının yanı sıra bilgi ve beceri edinme fırsatlarını ifade etmektedir. Özellikle işyerinde profesyonel olarak öğrenme ve gelişme becerisinin yanı sıra profesyonel performans ve kendini göstererek kurumda ilerleme olasılıklarını ifade etmektedir

(Ramos et al. 2017b: 617) Özetle fırsat, çalışanların organizasyonda gelişme imkanı bulabilmelerini ifade etmektedir.

- **Kaynak**

Üst yönetim her zaman çalışanlardan görevlerini minimum hata ile yapmalarını beklemektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesi içinse çalışanlara görevleriyle alakalı malzeme ve paranın sunulması gerekmektedir.

Para ve malzeme gibi kaynaklara erişimi ifade eden güçlendirici çalışma yapısıdır (Gilbert et al. 2010: 340).Kaynaklara erişim, bir bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için malzemelere, paraya, malzemelere, zamana ve ekipmana erişme kapasitesi anlamına gelir (Bish et. al. 2014: 31). İşletmelerin çalışanlara görevlerini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirebilmelerini sağlayabilmek için gerekli maddi imkanlar ve araç gereçleri sunmalarıdır.

- **Formal Güç**

Biçimsel (Formal) güç bir kişinin işinden kaynaklanır ve örgütsel süreçlerle ilgilidir (Knol and Linge, 2008: 360). Örgütteki karar alma sürecinin özgür bir biçimde gerçekleşmesidir ve bu durum bireylerin örgüt içindeki konumu ile ilişkilidir (Yasım ve Işık, 2017: 379). Formal güç, çok görünür olan, tanınma sağlayan ve organizasyonel hedeflerle uyumlu işlerden kaynaklanır (Davies at al. 2011: 633). Formal güç organizasyonla alakalı ve çalışanın görevinden kaynaklı güç biçimini ifade etmektedir.

- **Informal Güç**

İnformal güç, çalışanın hem organizasyon içinde hem de dışındaki sponsorlar, network bağlantısından kaynaklanmaktadır (Knol and Linge, 2008: 360).İnformal güç, çalışanlar ve örgütün diğer üyeleri arasında kurulan ilişkiden kaynaklanır (Davies at al. 2011: 633).İnformal güç bireyin görevinden kaynaklanmaz, bunun harici özelliklerden ve ilişkilerden meydana gelmektedir.

ii. Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları

Psikolojik güçlendirme adından da anlaşılacağı üzere çalışanlara kendilerini güçlendirilmiş hissettiren bilişsel süreç, davranış değişiklikleriyle ve bu davranışların çıktılarının neler olduğu ile ilgilenmektedir.

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu Spreitzer tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir (Spreitzer, 1995b: 1445).

Kısaca psikolojik güçlendirme, kişisel yeterlilik duygusu ve harekete geçme isteği arasındaki bağlantı olarak tanımlanabilir (Zimmerman and Rapport, 1988a: 725). Psikolojik güçlendirme, çalışanların organizasyondaki rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlardan dolayı vardır ve çalışanların iş yaşamları üzerinde bir miktar kontrol kullandıklarını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirme, sabit bir kişilik özelliği değildir. Çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bilişsel süreçlerden oluşmaktadır (Stander and Rothmann, 2009: 2). Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirmenin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların hepsi psikolojik güçlendirme kavramının temelini oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995b: 1444). Boyutlar aşağıda sıralanmıştır.

- **Anlam**

Anlam boyutu çalışanın yaptığı işe duygusal ve idealist bir anlam yüklemesiyle ilgilidir.

Anlam, bireyin kendi ideallerine veya standartlarına göre değerlendirilen bir çalışma hedefi veya amacının değerini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle anlam, bir iş rolünün gereklilikleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyumdur (Spreitzer, 1995b: 1443). Farklı bir tanıma göre, çalışanın göreve ilişkin rolü ile bireysel inanç sisteminin, değerlerinin ve eylemlerinin aynı doğrultuda olması durumudur. Bununla beraber çalışanın örgütteki görevinin önemli olduğuna ilişkin inancının boyutu ile de ilgili bir kavramdır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 20).

- **Etki**

İşteki; stratejik, yönetsel ya da operasyonel çıktılara tesir edebilecek etkenlerin derecesini ifade eder (Lee and Nie, 2014: 68). Etki boyutu ile çalışanlar kurumdaki eylemler, bilgi, yetenek ve kabiliyetleri ile değişim meydana getirdiklerini ve organizasyonel çıktıları etkilediklerini düşünmektedirler. Kurumun ortak amaç ve hedeflerine erişmede çalışanların eylemlerinin, organizasyonel sistemi ve faaliyet sonuçlarına etki edebildiklerine inanan çalışanlar motive olmaktadır (Spreitzer, 1996a:681). Özetle personel güçlendirmenin bu boyutu çalışanların görevlerini gerçekleştirirken yaptıkları eylemin kurumsal çıkarlara tesir ettiği yönündeki algıları ile ilgili olmaktadır.

- **Yeterlilik**

Kendi kaderini tayin etme, bireyin işin gerçekleştirilme tarzı üzerindeki kontrolünü ifade etmektedir. Bu tür bireyler sorumluluklarını yerine getirme konusunda bağımsız olduklarını düşünürler; çalışmaları hakkında kararlar verebilir ve görev performanslarının şekli, zamanı ve hızı konusunda yeterli yetkiye sahip olabilirler (Saif and Saleh, 2013: 252). Bireyin üstlendiği görevi başarıyla gerçekleştirebileceğine inanmasını ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre; bireyin işini gerektiği gibi yapabilmesi, bireysel yetkinlik ya da öz yeterliliğine inanmasıyla ilgili bir kavramdır. Bununla beraber amirlerin güçlendirme ile ilgili eylemleri yetkinlik duygusunun gerçekleşmesi için zorunlu değildir (Akın ve Saruhan, 2016: 27). Yeterlilik boyutunun temeli çalışanın görevini başarıyla gerçekleştirebileceğine olan inancı oluşturmaktadır.

- **Özerklik**

Özerklik çalışana yaptığı göreve ilişkin karar alma, görevini gerçekleştirme biçimini seçme ve özgürce düşünebilme hakkının verilmesiyle ilgilidir.

Kişinin eylemi başlatma ve düzenlenmesi konusunda seçim hakkının olmasını ifade etmektedir (Hancer and George, 2003: 5). İşgörenlerin kendi kaderini tayin etme hakkı vermekte ve iradesini özgürce kullanabilmektedir. Başka bir ifade ile işgörenler görevlerini anlamlı bulmalı ve görevlerine ilişkin kararları kendileri alabilmelidir. Bununla beraber işgören görevinin gerektirdiklerini yapmalı, kendi kabiliyetine güvenmeli, seçimlerinde özgür olduklarını düşünmeli ve iş yerinde ortaya koydukları tutum ve davranışların işe yönelik çıktıları olumlu yönde etkilediğini düşünmelidirler (Thomas ve Velthouse, 1990:673).

Psikolojik güçlenmeyi artırmanın iki yolu olduğunu varsayılmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların düşünme süreçlerini değiştirmek, diğer bir deyişle çevreyi yorumlama biçimlerini değiştirmek, diğeri ise çevreyi veya psikolojik iklimi değiştirmek. Bu yöntemlerle, bireysel düzeyde yöneticiler çalışanların işlerinin ve sorumluluklarının kapsamını net bir şekilde anlamalarını sağlayabilir, organizasyonel hedefler ve bireysel hedefler arasındaki örtüşmeyi ifade edebilir,

çalışanlara destek olabilir ve katılımcı karar vermeyi teşvik edebilirler (Careless, 2004: 420).

Personel güçlendirmenin iki boyutu olan yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi genel olarak karşılaştıracak olursak; yapısal güçlendirme daha çok çalıştığı kurumdaki kaynaklar, bilgi ve fırsatlar gibi daha somut unsurlara erişimini ifade ederken psikolojik güçlendirme çalışanın görevinin anlamlı olduğunu hissetmesi, kendin yeterli görmesi, otonomi sahibi olması gibi zihinsel bir süreci ifade etmektedir.

h. Personel Güçlendirmenin Unsurları, İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri, Yararları ve Sakıncaları

i. Personel güçlendirmenin temel unsurları

Herhangi bir kurumda personel güçlendirme anlayışının var olabilmesi çeşitli faktörlerin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. İşgörenlerin güçlendirilmiş hissedebilmeleri için güçlendirmeye ilişkin bazı unsurların söz konusu örgütte bulunması gerekmektedir(Doğan: 2003: 27-30). Diğer bir deyişle personel güçlendirmeye ilişkin temel unsurların kurumlar tarafından uygulanması personel güçlendirme sürecine organizasyonel anlamda hazırlık sürecini ifade etmektedir. Personel güçlendirmenin temel unsurları aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Sorumluluk**

Sorumluluk sahibi olan bir birey olmak hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında önem taşımaktadır. Sorumluluk sahibi olan bireylerin çoğunlukla görevlerinde daha başarılı olma, eğitim ve benzeri faaliyetlerde ise öğrenmeye daha açık olma eğiliminde olmaları beklenmektedir.

Kişisel sorumluluk, hayatta kendine belirli hedefler koymak ve bu hedeflere erişebilmek amacıyla gerekli olanların yapılmasını kabullenmektir. Sorumluluk duygusu taşıyan bireyler başarması ne denli güç olursa olsun üstlendikleri işleri yapak için üstün çaba sarf eder ve bunun neticelerine tahammül ederler. Sorumluluk sahibi kişi herhangi bir görevi tamamlayacağını ifade ettiğinde bu amacına ulaşana kadar çabalar (Özen, 2011: 82). Dolayısı ile işini hakkıyla gerçekleştirebilme çabası sorumlulukla ilgilidir.

Personel güçlendirmeye ilişkin ana faktörlerden biri de "yetki" ile yakından ilgili olan "sorumluluk" kavramıdır. Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının var olması isteniyorsa, çalışanlara üst yönetim tarafından yetki ve sorumluluk verilmesi aynı anda olmalıdır. Çalışanlara bu şekilde sorumluluk verilmesi organizasyonlara performans artışı, değişim ve varlığını sürdürebilme olanağı tanımaktadır. Çalışanlar kurumsal fayda yaratacaklarını düşünmeleri durumunda karar verme konusunda teşvik edilmiş olup kararlarının getirdiği sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedirler. Çalışanlara karar alma yetkisinin ve sorumluluğun verilmesindeki amaç onlara ceza vermek değil diğer çalışanlara karşı sorumlu olmalarını sağlamak ve işlerini azami düzeyde başarılı yapmalarına olanak tanımaktır (Doğan: 2003: 27-28). Dolayısı ile çalışanlara verilen sorumluluk ceza aracı olmaktan çok motivasyonel bir araç olarak kullanılmalıdır.

Genel olarak değerlendirecek olursak, personel güçlendirme sürecinde çalışanların işlerinden sorumlu hissetmelerini sağlamak son derece önemlidir. Bununla beraber sorumluluk verilecek çalışanların kimler olacağına çalışan davranışlarının gözlemlenerek seçilmesi gerekmektedir.

- **Katılım ve Karar verme Yetkisi**

Çalışanlara katılım ve karar verme yetkisi ve bu yetki bağlamında sorumluluk verilmesindeki temel amaç kurumsal girdileri ve yapılan hatalı işlemlerin kontrol ve denetimini sağlamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel unsur ise çalışana yetki, kararlara katılım hakkı verirken hatalı bir işlem olması durumunda amaç çalışanları cezalandırmaktan çok onların işlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmelerini sağlamaktır.

İşletmeler, üretim sürecine daha yakın olan ve genellikle hangi görevlerin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda yönetimden daha iyi bilgiye sahip olan çalışana daha fazla yetki devretmelidir. İşletme, bu yetki devrini gerçekleştirirken çalışana elde tutmak için çıktıya dayalı ücret verir. Yetkilendirme sürecinde çalışan kararlarından sorumlu tutulur. Bu sayede yapılan hatalı işlemlerin artışı ve görevin kötüye kullanılmasının önüne geçilmektedir. Özetle; belirsizlik derecesi arttığında, krumdaki üst yönetim girdileri izlemekten ve görevler üzerindeki kontrolü elinde tutmaktan çıktıkları izlemeye ve görevler üzerinde yetki devretmeye doğru geçiş yapmaktadır (Devora and Kurtulus, 2010: 1). Yetki devri bilgi ve sorumluluk sahibi

çalışanlara verildiğinde özellikle belirsizlik durumunda organizasyona katkı sağması beklenmektedir.

Personel güçlendirmenin ve yetkilendirmenin algılanan potansiyel avantajları göz önüne alındığında, bazı nedenlerden dolayı, bazı yöneticilerin gerektiği kadar yetki vermediği görülmektedir. Bu durumun astların kişiliği gibi çeşitli özellikleri ile ilintili olduğu; amir açısından ise yüksek bir güç ihtiyacı, güvensizlik, yüksek bir başarı ihtiyacı ve ilişki kurma gücünün de dahil olmak üzere çeşitli nedenlerin yetkilendirme başarısızlığı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Weshah, 2012: 361). Amirin kendisinin ya da astlarının kişisel özellikleri nedeniyle yetki devri konusunda çekimser davranması süreci olumsuz etkilemektedir.

Amirin çalışanlara kurum içinde alınan kararlar konusunda düşüncelerini beyan etme hakkı vermesi ise "kararlara katılım" olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle "kararlara katılım" amir ve çalışanın fikir alışverişinde bulunarak beraber karar vermesidir. Bu durumda karar alma yetkisi amirden çalışana devredilmez, ortak olarak karar alınır. İşgörenlerin kararlara katılımı isteme ve sahip oldukları yetenekleriyle örgütün katılımı kabullenme ve özendirme derecesi katılım düzeyini oluşturur. Kararlara katılım süreci sadece alınan kararlarla ilgili olarak olumlu ya da olumsuz fikir beyan etmekle sınırlı görülmemelidir. Kararlara katılım baştan sona kadar tüm karar verme sürecine dahil olmaktır (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2014: 438). Amir tarafından astlarına fikirlerini beyan etme hakkı tanınması yalnızca konu hakkındaki fikirlerinin sorulmasıyla sınırlı olmayıp, astın tüm karar verme süreçlerinde yer almasıdır denilebilir.

Organizasyonlarda; katılımın sağlanması ve karar alma konusunda yetkilendirme personel güçlendirmenin esaslarından biridir. Bu şekilde kişiye saygının ön planda olduğu bir organizasyon oluşturmak hedeflenir. Bunu gerçekleştirebilmek için üst yönetim ve orta seviyedeki amirlerin yetki devrini gerçekleştirecek istek ve güveni kendilerinde bulmaları gerekmektedir. (Akan ve diğerleri: 2017: 8-29).

İşletmelerde birçok yönetici çalışanların kararlara katılımını, karar vermenin tamamen çalışanlara devredilmesi olarak algılamakta ve bu nedenle çalışanları bu sürece dahil etme konusunda çekimser davranmaktadırlar. Kara verme tamamen çalışana devredilmez, çalışanın konu hakkındaki fikirleri alınıp beraber karar

verilmektedir. Çalışanların karar verme süreçlerinde fikrinin alınması onların güçlendirilmiş hissetmelerine neden olmaktadır.

- **Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması**

Günümüz koşullarında bilgiye erişebilir olmak hem kurumlar hem çalışanlar için önemlidir. Özellikle dış çevre koşullarıyla ilgili rakiplerinden fazla bilgiye sahip olmak kurumların varlıklarını sürdürmede kritik önem taşımaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanların bilgiye erişiminin kolay olduğu ve organizasyon içinde bilgi akışının hızlı olduğu bir çalışma ortamının var olması gerekmektedir.

İşletmeler, stratejilerini belirlerken onlara yol gösteren en önemli unsur bilgidir. Dolayısı ile bilgi, kurumun bulunduğu iç ve dış çevresindeki dinamikleri iyi yönetebilmesi açısından bir güç kaynağıdır. Globalleşen günümüzde eğitilmiş bireyler bilgi işçisi haline gelmiştir ve sorunlara çare bulabilme dönüşüm yaratabilme yeteneğine sahip olmuşlardır. Organizasyonel anlamda kurumlara rekabet üstünlüğü kazandıracak şey bilgiden etkin bir biçimde faydalanma yeteneğidir. İşletmeler için bilgiye erişebilme, bilgiyi idare edebilme ve bilgiden etkin yararlanabilme kabiliyeti başarılı olup olamayacaklarını belirleyen bir unsurdur (İnce ve Oktay, 2006: 17-18). Anlaşılır ve açık bilginin varlığı çalışanların bilgi erişiminin direkt gerçekleştirilmesine imkan tanır. Bilginin erişilebilir olabilmesi katılımcılığı destekleyen liderlik ve yönetim düşüncesiyle mümkündür. Bu şekilde bilgiye çabuk ve hızlı erişebilen ve bilgi paylaşımının net olduğu güçlendirilmiş çalışanlar oluşturulabilmektedir (Akan ve diğerleri: 2017: 30). Bilgi günümüzde en önemli unsur haline gelmiştir. Bu nedenle çalışanların bilgiye erişebilir olmasının örgütsel faydasının bilincine varmış olmak kurumlara rekabet üstünlüğü kazandırması beklenmektedir.

İşletmeler, kaynaklara ulaşma ve örgütsel desteğin yanı sıra bilgiye erişim sunduğunda çalışanlar kendilerini daha fazla güçlenmiş hissediyorlar ve görevlerine daha fazla katılma eğiliminde olmaktadır (Avram and Priescu, 2012: 950). Çalışanların örgütsel amaçları özümsemelerine ve organizasyonel başarıyı desteklemelerine paralel olarak organizasyonel bağlılıkları artış gösterir. İşletme amaçlarını çalışanın özümsemesi de bilgiye erişebilmesiyle ilgilidir. Bilgiye erişim, çalışanın güçlenmesini sağlar ve onları yaptıkları işle alakalı olarak karar verme hakkına sahip olmayı arzu ederler. Bu nedenle görevlerini etkin ve verimli

gerçekleştirebilmeleri için üst yönetimin bilgi paylaşımını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme süreci, gerçekleştirebilmek çalışanlara kişisel gelişim fırsatı tanımak, yetkiyi devretmek ve gerekli bilginin verilmesini içerir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 189).

Çalışanlar görevlerine ilişkin bilgi ve kaynaklara kolaylıkla erişebilmeleri, onlarda organizasyonun kendilerini önemseydiği hissini uyandırmaktadır. Bu durumda çalışan hem gerekli ekipmana ve bilgiye ulaştığı için görevini istekle yapması beklenmektedir.

- **Çalışma Ortamında Esneklik**

Geçmişten bu yana yönetim anlayışının daha insan odaklı bir felsefeye dönüşmesiyle beraber çalışma düzenindeki anlayış da değişim göstermektedir. Bazı durumlarda çalışanların klasik mesai anlayışının ötesinde esnek çalışma saatlerinin bulunması, çalışanların kendilerini daha özgü, değerli hissetmelerine neden olabilmekte, örgütsel bağlılık ve performanslarını arttırabilmektedir.

İşletmeler bakımından azami çalışma ölçütüne erişmek ve verdiği hizmeti iyileştirmek amacıyla esnek olabilmek önemiyet taşımaktadır. Günümüz şartlarına çalışma eylemi daha karmaşık olup dış çevre koşulları ile bir birini karşılıklı olarak etkiler halle gelmiştir (Wilkinson, 1998: 45).

Personel güçlendirmenin kişinin kendini daha iyi bir noktaya getirmesi açısından yeri önemlidir. İşgörenlerin güçlendirme faaliyetleri ile organizasyonel başarının arttırılması ve işgörenlere ihtiyaç duyulan kabiliyetlerin edindirilmesi, üretkenliğin teşvik edilmesi ve onlara eğitim vasıtasıyla katılımcı olabilmelerini sağlamak iş yerinde esnekliği temin etmekle doğrudan ilişkilidir (Cacioppe, 1998: 264).

Güçlendirme yoluyla çalışanlar iş ve organizasyonda sahiplik duygusu kazanmaktadırlar. Toyota şirketi, güçlendirmenin ve esnek çalışmanın en iyi örneğidir, bu şirket sürekli olarak rakiplerinden daha iyi performans göstermektedir. Çalışanların işlerinde güçlenmelerinin birçok yolu vardır, ancak onlara esnek çalışma seçeneği sunmak bunlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Buradaki temel fikir; esnek çalışma ile çalışanlara kişisel kontrol ve sahiplenme, bakım ve sorumluluk duygusu vermek, bu durumu motivasyona dönüştürmektir(Hussain et al, 2014: 189).

Sonuç olarak daha yüksek verimlilik, yaratıcılık, performans, çalışan bağlılığı olması beklenmektedir. Güçlendirme ve esnek çalışmalar çalışanların katılımını sağlar, çalışanların kararlarını iyileştirir ve çalışanlara seçim hakkı sunmaktadır. Bu memnuniyet, verimlilik ve iş kalitesi de dahil olmak üzere hem çalışan hem de işveren için birçok fayda sağlaması beklenmektedir.

- **Takım Çalışması**

Takım, ortak hedef doğrultusunda bir araya gelmiş, herhangi bir konuda uzmanlığa sahip ve yaptıkları işten ortak olarak sorumlu tutulan az sayıda insandır. takımların sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır (DeCarlo: 2004: 146-147).

- **Az Sayıda Üye Olması:** Ekip üye sayısı azami on olmalıdır. Genel olarak dört ya da yedi arası üye ideal kabul edilebilir. Dokuzu aşan üye sayısının olduğu ekiplerde iletişim ve koordinasyon sürecinin idaresi güçleşmektedir.
- **Tamamlayıcı Konularda Uzmanlık:** Ekip üyelerinin bir birlerini tamamlayıcı teknik ve iş uzmanlığına sahip olmasını ifade etmektedir.
- **Ortak Amaç, Performans Hedefi ve Yaklaşımı:** Öncelikle ekip üyeleri yapacakları işin önemli olduğuna inanmalıdırlar. Bununla beraber ne şekilde değerlendirileceklerini ve hedefe nasıl ulaşacaklarını (Sürecin ne anlama geldiği, kullanılacak araçlar vb.) bilmelidirler. Aksi durumda; amaç, performans hedefi ve sürece odaklanma gerçekleşmeyecektir.
- **Kendilerini Karşılıklı Olarak Sorumlu Tutmaları:** Karşılıklı sorumluluk modeline göre ekip üyeleri, proje bitimine kadar kendi işlerini yapmaya diğerlerini desteklemeye devam etmektedirler. Buradaki baskın tutum "Ya hep beraber kazanacağız ya da hep beraber kaybedeceğiz." şeklindedir.

Takım halinde görev yapacak olan çalışanların diğerlerinin bakış açısına ve fikirlerine saygı duymalı, eleştirileri olgunlukla karşılamalıdırlar. Ekibin faal bir şekilde görevini yapabilmesi bu durumla doğrudan ilişkilidir. Hedeflenen şey düzen içinde ve bütünleşmiş bir şekilde el birliği ile görevini icra eden bir takım oluşturmaktır (Akan ve diğerleri: 2017: 35-36).

Takım çalışmasının örgütlerde teşvik edilmesi ile çalışanlarda birlik olma, kazanım ve kayıpların ortak olarak önemsendiği bir anlayışı getirmektedir. Bu anlayış personel güçlendirme açısından da önem taşımaktadır. Bununla beraber her çalışan takım çalışmasına uygun olmayabilir. Bu nedenle ekipler oluşturulurken takım çalışmasına eğilimli olduğu düşünülen çalışanların seçilmesi göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

- **Eğitim ve Geliştirme**

Kurumsal eğitim ve öğretimin temel amacı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve böylece genel organizasyonel performansı ve rekabet gücünü arttırmaktır. Bu, öğrenme kavramının kişisel gelişim, sosyalleşme, yeterlilik ve gelişim gibi işlevleri bulunduğu anlamına gelmektedir.

İngilizce anlamı “education” olan eğitim kelimesi Latince “educare” kelimesinden türetilmiştir. Educare, yetiştirmek, büyütme ve geliştirmek manasına gelmektedir. Eğitim, günümüzde bireyin geliştirdiği kabiliyetler ve tutumlar meydana gelen olumlu değerler ve davranış şekilleri ile bireyin geçirdiği tüm süreçleri ifade etmektedir (Keyifli, 2013:106) . Eğitime ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Eğitim, bireylerin zihinlerini fiziksel, sosyal ve kültürel çevreyi anlayabilecekleri şekilde donatılmasıdır (Sewell and Newman, 2014 :3).
- Eğitim, belirli yeteneklerin öğrenene gerekli seviyede, gerekli yerde, doğru düzeyde, gerekli araçlarla iletilmesi ve bu yeteneklerin gerçekleştirilmesinin yüksek bir performans düzeyine getirilmesidir (Gençoğlu ve Cebeci, 1999:1).
- Eğitim, kişinin bulunduğu toplumda kabiliyet, eğilim ve diğer eylem örüntülerini edindiği bir süreçtir (Gül, 2004: 228).

Kurumsal eğitim ve öğretimin uygulanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunları genel olarak planlama, liderlik yeteneklerini geliştirme, organizasyon kapasitesini artırmak, yeni ürün ve hizmetler üretmek olarak sıralayabiliriz. Kar amacı güden kurumlar açısından yukarıda sıraladığımız nedenlere ek olarak

inovasyon programlarına olanak sağlamak için yeni pazarları ve müşterileri tanımlamak amaçlarını da ekleyebiliriz. Çalışanlarının öğrenme ve beceri gelişimine yatırım yapan kurumsal eğitime stratejik yaklaşımı olan kuruluşların yatırımlarının zamanla arttığını görülmektedir (Sirkova et al. 2014: 171).

Personel güçlendirme sürecinde eğitimin önemini incelediğimizde; eğitim kısa vadede düşünüldüğünde masraflı olsa da uzun vadede çalışanların niteliğinin ve kurumsal verimliliğinin artırılması bakımından önemlidir. Eğitim, personel güçlendirmenin benimsenmiş olduğu yönetim anlayışında çalışanların görevlerinde ve karar alanda daha başarılı olmalarını sağlar, kurumsal hedeflerin ne şekilde gerçekleştirebileceklerine aracılık eder. Sonuç olarak bireyin kabiliyet ve bilgi düzeyi arttıkça çalıştığı kuruma sağlayacağı katma değer de o oranda yüksek olacaktır ve birey kurum için önemli olduğunu fikrine varacaktır. Bu fikirde olan birey kurum için daha çok çalışacak ve kurumsal amaç hedef ve vizyonun gerçekleştirilmesine önemli faydalar sağlayacaktır (Doğan, 2003: 31-33). Bu nedenle personel güçlendirme faaliyetleri kapsamında kurumların eğitime önem vermesi faydalı olacaktır.

Personel güçlendirme sürecinde eğitimi önemli kılan iki durum söz konusudur. Bunlardan ilki personel güçlendirme süreciyle ilgili olarak yönetici ve çalışanları bilgilendirici kurumsal eğitimlerin verilmesidir. Bunlardan ikincisi ise çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları tanınarak güçlendirilmiş hissetmelerinin sağlanmasıdır.

- **Yenilik**

İşletmeler farklılaşan gereksinimler ve yaşam stiline uyum sağlayabilmek, fırsatlardan faydalanmak ve farklılaşan pazar, yapı ve teknolojik imkanlardan yararlanmak için yenilik yapmaları zorunlu hale gelmiştir.

Örgütsel yenilik, ürünler, hizmetler, operasyonlar, süreçler ve insanlarla ilgili olarak gerçekleştirilebilir. Schumpeter 1950 yılına kadar önce kuruluşların varlıklarının sürdürebilmek için inovasyon yapmaları gerektiğini savunmuştur. Bunun öncesinde de inovasyon terimi yaygın olarak kullanılmamış olsa da, inovasyonun, ekonomik ve teknolojik değişim ile ilişkili süreçlerdeki önemi bilinmekteydi. Kısaca inovasyon herhangi bir kuruluştaki temel yenilenme sürecini temsil etmektedir (Baregheh et al, 2009: 1323).Yenilik yapabiliyor olmanın önemi

kurumlar için günümüzde her geçen gün hızlı bir biçimde artmaktadır; çünkü bilgi çoğaldıkça ve değişim hızlandıkça yenilik yapabilmek ve varlığını sürdürebilmek kurumlar için daha kritik hale gelmiştir.

Son yirmi yılda organizasyonlarının etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak için insan kaynağını iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yönetim konseptlerinde bir artış görülmüştür. Söz konusu yönetim konseptlerinin en popülerlerinden biri personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı bakış açısıyla incelenen çok boyutlu bir yapıdır. Personel güçlendirme hem bireysel hem de firma düzeyinde yenilik kabiliyeti ile olumlu bir şekilde ilişkilidir (Kmieciak et al, 2012: 710).

Personel güçlendirme faaliyetlerinin, güç, bilgi, kaynak ve ödüllerin çalışanlarla paylaşılmasını amaçlayan çeşitli yönetim uygulamalarını içeren çok yönlü bir yaklaşım olduğunu göz önünde bulundurmak önemlidir. Çalışanlara takdir yetkisi vermek, onlara standart çalışma prosedürlerinden ayrılan yeni ve yaratıcı yollarla hareket etme özerkliği sağladığı için inovasyonun başlatılmasına olanak sağlamaktadır ve bu açıdan önemlidir (Marane, 2012: 42).Yenilik geliştirmek kurumlar açısından rekabet üstünlüğü elde etmek bakımından önem taşımaktadır. Yenilikçi fikirleri ve yeniliği üretenlerin çalışanlar olduğu düşünülürse personel güçlendirme faaliyetleri ile özgüvenli ve otonomi sahibi çalışanların yenilik geliştirme konusunda daha üretken olmaları beklenmektedir.

ii. Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri

İşletmeleri personel güçlendirme faaliyetlerini uygulamaya yönelten birçok dışsal etmen ve yönetim felsefesi bulunmaktadır. Temel neden artan rekabet koşullarında hayatta kalmak ve küreselleşme sürecinde yönetim felsefesinin daha insan odaklı olmasıdır. Bununla beraber kurumların personel güçlendirme faaliyetlerine gereksinim duymalarına neden olan beş temel yönetim tekniği aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) temel fikirleri, 1980'lerin ortalarında, özellikle W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa tarafından ortaya atılmıştır. TKY'nin net bir kavram olmadığı kabul edilmekle birlikte, TKY genellikle ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik entegre bir organizasyon

stratejisi olarak tanımlanmaktadır(Joiner, 2005: 617-618). TKY'ye ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- TKY, müşteriye memnun etmeyi amaçlayan bir yönetim uygulaması ve yönetim felsefesidir (Kelemen, 2000: 484).
- TKY, kurumsal çıktı kalitesini dikkatli bir şekilde yönetmek amacıyla prosedürler geliştirerek müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik kurumsal bir stratejidir (Agus,2004: 615).
- TKY, bir organizasyonun müşteriye tam bağlılığını ve çalışan gruplarının ve ekiplerinin güçlendirilmesine ve veriye dayalı, problem çözme yaklaşımlarının kullanılması yoluyla her sürecin sürekli iyileştirilmesini vurgulayan bir yönetsel yenilik olarak tanımlanmaktadır (Westphal et al. 1997: 367).

Kalite yönetiminde insan faktörlerinin önemi giderek daha fazla kabul görmektedir. TKY'nin temel unsurlarının çoğu, ekip çalışması, katılımcı yönetim, yaratıcılık, etkili iletişim, müşteri geri bildirim, çalışan katılımı, çalışanın yönetime güveni desteği ve personel güçlendirme gibi insan odaklı eylemleri içermektedir. TKY'nin faydalarını fark edilmesi ve için insan faktörlerinin dikkate alınması TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması açısından kritik öneme sahiptir (Joiner, 2005: 617-618).

Giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda, güçlü bir sürekli iyileştirme kültürüne ve dış çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğine sahip kurumların hayatta kalma ve gelişme olasılığı daha yüksektir. TKY bu bağlamda önemli bir katalizör olarak kabul edilmektedir. (Ghobadian and Gallear, 1995: 83). Daha önce de değinildiği gibi toplam kalite yönetiminin esas amacı ürün ve hizmet kalitesini arttırmayı kurumsal strateji haline getirmek olsa da bunun gerçekleştirilebilmesi personel güçlendirme ve benzeri uygulamalarla ilintilidir.

- **Yalın Yönetim**

Yalın yönetim felsefesi temellerini yalın üretim sisteminin yönetilmesinden almaktadır ve bu felsefenin ardındaki temel düşünüş fikir, üretim, organizasyon ve yönetim bağlamında ihtiyaç duyulmayan tüm unsur ve süreçlerin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

Yalın yönetimin özünü israfı ortadan kaldırarak süreçleri basitleştirmek oluşturmaktadır (Marley and Ward, 2013: 45). Diğer bir tanıma göre tanım, yalın olmanın temel amacı israf ve zaman kaybını ortadan kaldırmak olan entegre bir sistem oluşturmaktır. Bununla birlikte, yalın yönetime ilişkin literatürde fikir birliğine varılmış net bir tanımı bulunmamaktadır (Rotter et al. 2019: 368). Yalın yönetime ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Yalın Yönetim, organizasyonel ve fonksiyonel değişimlerle mevcut piyasa koşullarına uyum sağlamayı varsayan şirketleri yönetme yöntemidir (Dekier, 2012: 49).
- Yalın yönetim, bir işin yapılma şeklini basitleştirerek ve standartlaştırarak ve problemler ortaya çıktıkça onları bertaraf etmeyi, sistematik olarak öğrenmeyi ve dolayısıyla sürekli süreç iyileştirmeyi teşvik eden bir kültürün yaratılmasıdır (Marley and Ward, 2013: 44).
- Yalın Yönetim, en iyi kalite, en düşük maliyet, en kısa teslim süresi, en iyi güvenlik ve yüksek ahlaki anlayışı içeren bir yönetim anlayışıdır (Kobus, 2016: 1429).

Yalın yönetim kavramı, Japon mühendisler Taiichi Ohno ve Shigeo Shingo'nun öncülük ettiği bir üretim felsefesi olan Toyota üretim sistemine dayanmaktadır. (Arnheiter and Maleyeff, 2005: 9). Yalın yönetimle sağlanabilecek yararlar: operasyonel verimliliği iyileştirme, iyileştirilmiş süreçler, iyileştirilmiş iş akışı, iyileştirilmiş saha hizmeti performansı, iyileştirilmiş kamusal hizmetler, daha kısa bekleme süresi, iyileştirilmiş kamusal erişim, iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti, daha iyi kaynak tahsisi, geliştirilmiş strateji, geliştirilmiş bilgi yönetimi, raporlama, şeffaflık ve planlama olarak sıralanabilir (Kadarova and Demecko, 2015: 12-15). Bu ifadelerden yola çıkarak yalın yönetimin birçok örgütsel faydayı içerdiği söylenebilir.

Yalın yönetimin çalışanları güçlendirme ve eğitime odaklanmasının, üretkenliği artırmada önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Yalın yönetim, yüksek düzeyde eğitim ve istihdam güvenliği sağlayabilir. Dahası, yalın yönetim, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine katılımlarının artırılması yoluyla özerklik, gelişmiş beceriler ve güçlendirme açısından çalışanların iş organizasyonu üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Yalın yönetimi destekleyen temel insan kaynakları

uygulamalarının öğrenme kültürü (kapsamlı eğitim), güçlendirme ve ekip çalışması olduğu düşünülmektedir (Stanton et. al. 2014: 4). Buna göre yalın yönetim süreci personel güçlendirmeyi de içeren bir süreçtir diyebiliriz.

- **Öğrenen Organizasyonlar**

Küresel ekonomi, teknolojik gelişmeler ve yenilikler örgütsel düzeyde öğrenmeyi kurumlar için önemli hale getirmiştir. Bunun nedeni örgütsel düzeyde öğrenmeyi ve buna bağlı olarak örgütsel değişim ve gelişimi hızlı bir biçimde gerçekleştirebilen kurumların varlıkları sürdürülebilirken bunu başaramayanların varlıklarını sürdürme şansının düşük olmasıdır.

Öğrenme, bireyin eylemlerinde meydana gelen farklılaşma sürecini ifade etmektedir (Güney, 2011d: 121) Öğrenme kavramı bilgi edinmeyi ve beceri kazanmayı kapsayan bir kavramdır. Bunun sonucunda öğrenme kavramına ilişkin; bir eylem üretme ve fiziksel yeteneği ifade eden beceri ya da bir şeyin nasıl yapılacağını bilme ve herhangi bir kavramsal düşünceyi ifade edebilmektir (Kim, 1998: 2).

Örgütsel öğrenme, yönetim araştırmalarında önemli bir kavramdır. Bir kurumun hayatta kalabilmesi hem dış hem de iç ortamlardaki değişimlere uyum sağlama yeteneğine bağlı olduğu ve bu kabiliyet bireysel ve toplu öğrenmeyi gerektirdiği için önemlidir (Barette et al, 2012: 137). Örgütsel öğrenmeye ilişkin birçok tanım bulunmakla beraber genel olarak tanımlanacak olursa; örgütlerin veya bileşenlerinin örgütsel rutinler oluşturarak ve bunları uyarlayarak değişen ortamlara uyum sağladığı bir süreç olarak tanımlanabilir (Ghaderi et al, 2014: 628-629). Diğer bir tanıma göre örgütsel öğrenme, yeni bilginin gelişimini ifade eden ve davranışı değiştirme potansiyeline sahip; karmaşık, bireysel ve örgütsel davranışların değiştirilmesini içeren, zamana dayalı bir süreçtir (Skerlavaj, et al. 2007: 368). Örgütsel öğrenme, örgütün kendisi ve onu oluşturan etmenlerde meydana gelen rutinler ve öğrenilen yeni bilginin örgütteki bireylerin davranışlarını etkileme sürecini ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenme kavramını kurumlar açısından değerlendirdiğimizde; son derece değişken iş ortamında örgütsel öğrenme, dinamik organizasyonlar için rekabet avantajının kaynağı haline geldi ve daha hızlı öğrenme kapasitesine sahip kuruluşların rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği

düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme ile ilgili net bir süreci olan kuruluşlar örgütsel meseleleri, yani örgütsel değişim, örgütsel yenilenme ve dönüşüm, yenilikçilik ve rekabetçi ve karşılaştırmalı üstünlüğü daha hızlı ele alabilir ve sektördeki konumlarını sürdürebilir. Öte yandan, kurum içindeki kademeli ve sürekli öğrenme mekanizmalarının organizasyon dışındaki insan kaynakları ve piyasa itibarı üzerinde her zaman olumlu etkileri vardır (Imran et al. 2015: 232-233). Dolayısı ile örgütsel öğrenme kurumlar için rekabet avantajı sağlamak ve yenilikçi olabilmenin gerçekleştirilebilmesi için önemlidir.

Öğrenen organizasyonlar, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif özlemin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak bütünü bir arada görmeyi öğrendiği organizasyonlardır(Lewis et al: 290). Öğrenen organizasyonlara ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Öğrenen organizasyon, hızla değişen bir iş ortamında hayatta kalmak ve başarılı olmak için kendini sürekli dönüştürmek için öğrenmeyi teşvik eden ve kolaylaştıran bir organizasyondur (Odor, 2018:4).
- Öğrenen organizasyon, bireysel gelişimin öncelikli olduğu ve bireylerin güçlendirildiği, motive edildiği ve ortak kader ve ortaklaşa tanımlanmış hedefleri hedefleyen kar duygusunu paylaştığı bir kültürdür (Karkoulian et al. 2013: 513).
- Öğrenen organizasyonlar, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif isteklerin bulunduğu ve insanların sürekli birlikte nasıl öğreneceklerini öğrendikleri organizasyonlardır (Zederayko and Ward, 1999: 36)

Öğrenen organizasyonlar geçmiş deneyimlerine bağlı kalmak yerine deneyimlerinden öğrenirler. Deneyimlerden öğrenmek dört farklı fakat birbiriyle ilişkili kurumsal deneyim seviyesi tanımlanabilir (McGill et al. 1992.10):

- Dış çevre, rakipler, müşteriler ve benzerlerinin farkında olmak;
- Kuruluşlar yöneticinin kendi eylemleri-stratejisi, politikaları ve prosedürleri, yönetim uygulamaları,

- Organizasyonun/yöneticinin kendi problem tanımlaması, problem tanımlaması ve problem çözme süreçleri-kültürü, uzmanlığı ve işlevsel yönelimi,
- Örgütsel bilinç düzeyine gelinmesi, yukarıdaki maddelerin hepsinin organizasyonda deneyimlenmesidir.

Personel güçlendirme, örgütsel öğrenmeyi çeşitli şekillerde etkiler (Marks and Louis, 1999: 728; Safari et al, 2011: 1151). Merkezi olmayan, düz, ekip tabanlı bir organizasyon yapısında, çalışanlar iş etkinliklerini değerlendirme ve iyileştirme için önlemler önerme, böylece eski rutinleri yenileriyle değiştirme fırsatına sahiptir. Bu esneklik, çalışanların mevcut koşullara daha uyumlu hale gelmesiyle ve yenilikçi davranışa daha yatkın hale gelmesiyle, kuruluşun hızla değişen bir dış ve iç ortama uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Grinsven and Visser, 2011: 382) .Sonuç olarak örgütsel öğrenme kurumlar için yönetsel süreçler ve personel güçlendirme açısından önem taşımaktadır.

- **Küçülme (Downsizing)**

Küçülme, genellikle ekonomik krizlerden ya da kurumların finansal durumundan kaynaklanan olumsuzluklar neticesinde uygulamaya koydukları iş gücünü azaltma politikasıdır.

Küçülmenin tanımı, yalnızca kuruluş düzeyinde uygulanabilir terimlerle, araştırmacıların küçültmenin kuruluş, çalışma grupları ve bireyler için etkileşimli etkisine ilişkin daha tutarlı bir bakış açısı geliştirmesini engeller. Küçülme; organizasyona, çalışma gruplarına, çalışanlara başa çıkma ve uyum süreci gerektiren, iş gücü azaltmalarına yönelik baskılar etrafında merkezlenen stres etkeni olayların bir kümesidir (Shaw and Power, 1997: 109). Küçülmeye ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Küçültme, kuruluşların verimliliği ve performansı iyileştirmeyi amaçladığı, planlı olarak oluşturulmuş bir dizi faaliyet yoluyla işgücünün sistematik olarak azaltılmasıdır (Appelbaum et al. 1999: 536).

- Bir organizasyonda, günümüz iş trendleri doğrultusunda kasıtlı ve planlı olarak iş ve iş pozisyonlarının kaldırılmasıdır (Lamsa and Takala, 2000 :389).
- Küçülme, organizasyon çıkarlarına hizmet etmeyen kurumların elden çıkarılması, sermaye varlıklarının satılması ve insan kaynağının azaltılması gibi birçok unsuru içeren bir kavramdır (Mone, 1994: 281).

Çalışanın güçlendirilmesi ve işin yeniden tasarlanması, bir çalışanın bir organizasyona bağlı kalma ve hedefini gerçekleştirmeye yardımcı olma arzusu olarak tanımlanan duygusal organizasyonel bağlılıkla ilişkili olacaktır. Ayrıca, güçlendirmenin ve işin yeniden tasarlanmasının, yeniden yapılanmanın ve küçültmenin yarattığı belirsizliklerden kaynaklanan "iş bırakma niyetini" azaltabilecek örgütsel müdahaleler olabileceği düşünülmektedir. Bu, kuşkusuz, işletmede kalanların sergilediği yapıcı tepkilerin bağlı kalma ve örgütün hedeflerine ulaşmaya yardımcı olma arzusunun tezahürüdür (Ugboro, 2006: 233). Küçülme dönemlerinde kalan çalışanlarda doğal olarak işten çıkarılma korkusundan kaynaklı olarak iş bırakma ve farklı iş arayışına gitme eğilimi olmaktadır. Bu durumun engellenmesi bakımından güçlendirme faaliyetleri önem taşımaktadır.

Güçlendirme ve işin yeniden tasarlanması, küçülme sırasında kalan çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Güvenin bulunmadığı durumlarda kurumda kalan çalışanlar ya organizasyondan çekilme ya da yönetime ve küçültme uygulamasına karşı misilleme yapma olasılığı daha yüksektir. Kurumda kalan çalışanlar işlerinde aktif bir rol üstlenmek için kendilerini güçlendirilmiş hissetmiyorsa, küçülme ile başa çıkma kapasitelerinin azaldığına ve pasif olarak tepki verme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Misha and Spreitzer, 1998: 568). Kurumsal küçülme süreci ile baş edilememsi sonucunda çalışanlar; iş yavaşlatma, işe gelmeme ya da geç gelme gibi iş süreçlerini sabote edici davranışlarda bulunabilirler. Bunu engellemenin yolu güven ortamının sağlanması ile mümkündür.

iii. Personel güçlendirmenin yararları

Az sayıda işletme, güçlendirme faaliyetlerini, çalışanların özerkliğini artırmak, iş tatminini sağlamak ya da yeteneklerini geliştirmek gibi sadece çalışan

yararına yapmayı hedefler. Genellikle işletmeler, çalışanların güçlendirilmesi faaliyetlerini açıkça yapmazlar, bununla beraber güçlendirme faaliyetleri çerçevesinde çalışan yeteneklerinin güçlendirme başarı faktörü olarak önem taşımaktadır.

Çalışanların da buldukları kurutuluşun başarısını önemsemesine yönelik bireysel farkındalık içinde olmaları son derece önemlidir. Günümüzde büyük kuruluşlarda çalışan birçok çalışan birçok işgören, işletmelerdeki küçülme ve maliyet azaltma uygulamaları nedeniyle aşırı iş yükü ve stresle karşı karşıyadır. Bu nedenle güçlendirme faaliyetleri doğrultusunda işgücü üzerinde daha fazla baskı oluşturmadan önce güçlendirmenin gerçekten çalışanlara fayda sağlayacağından emin olunmalıdır. Personel güçlendirmeyi uygulamak küçük ölçekli işletmelerde nispeten daha kolaydır (Psoinos and Smithson, 2002: 132). Personel güçlendirme faaliyetlerine başlanılmadan önce bunun söz konusu kuruma uygun olup olmadığı değerlendirilirse daha çok fayda elde edilecektir.

Personel güçlendirme faaliyetleri uygulamalarının işletmelere sağladığı yararlar ölçülebilir. Örneğin; kendisine daha çok sorumluluk verilen çalışanlar, kendi kararını verme yetkisi olmayan, inisiyatif gösteremeyen çalışanlardan daha sık satış hedeflerine ulaşmaktadır. Buna ek olarak beraber karar alma yetkisi verilerek güçlendirilmiş personel müşteri taleplerine daha çabuk cevap vermekte ve pazarın gereksinimlerini müşterinin bireysel ihtiyaç ve tercihleri doğrultusunda düzenleme yeteneğine sahip olur (Johann, 2013: 152-153). Dolayısı ile kendisine sorumluluk verilmesi kurumsal hedeflere ulaşmada ve müşterilerle ilişkide daha başarılıdır.

Çalışanlar, organizasyon için önemli olduğunu düşünürse, personel güçlendirme faaliyetlerine karşı daha pozitif bir tutum içinde olacaktır. Personel güçlendirme uygulamalarının mühim bir faydası da çalışanın örgütsel güven düzeyinin yükselmesine katkı sağlamasıdır. Amir, personel güçlendirme faaliyetlerini uygulaması durumunda yönetsel gücü de düşünülenin aksine artış gösterir. Bunun nedeni astların “en iyi işi” gerçekleştirme çabası amirin başarısına da olumlu yansıtacaktır. Güçlendirme faaliyetlerinin önemli bir faydası da verimliliğe yönetsel anlamda da olumlu katkılarının bulunmasıdır. Bunun nedenini şu şekilde açıklayabiliriz; amir, kalifiye, çalışma arzusu bulunan, işgörelere görevi delege ettiklerinde, yönetsel bağlamdaki iş yükleri azalacak ve böylece

bürokrasi ile daha az uğraşıp stratejik geliştirme faaliyetlerine vakit bulabileceklerdir (Karakaş, 2014: 90-91). Personel güçlendirme, örgüt, çalışan ve yöneticiler açısından birçok faydası bulunmaktadır.

Son olarak personel güçlendirme faaliyetlerinin yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Elnaga and Imran, 2014: 14-18).

- İş tatminindeki artış sağlar,
- Etkili Takım Çalışması sağlar,
- Çalışan katılımının artmasını sağlar,
- Personel devir oranlarını azaltır,
- Organizasyona olan güveni artırır,
- Devamsızlık oranlarında düşüş sağlar,
- Verimlilik ve kârlılıkta artış sağlar,
- Çalışanlar karar verme sürecine dahil edilebilirlerse değişiklikleri daha kolay Kabul ederler ve a daha az çatışma meydana gelir.

Genel olarak özetleyecek olursak; güçlendirme faaliyetlerinin organizasyonel bağlamda olumlu sonuçlara ulaşmakta ve işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük elde etmelerine olanak tanıyan bir vasıta olduğu düşünülmektedir. İşgörenlere hizmet içi eğitim, kişisel gelişim fırsatı temin edilmesi, gereksinim duyulan araçlara erişim kolaylığı gibi uygulamalarla işgörenler güçlendirilebilir. Personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için personel güçlendirmeye ilişkin faaliyetlerin yanı sıra çalışanlara kendilerini güçsüz hissettiren etmenlerin saptanması ve yok edilmesi de son derece önemli ve faydalıdır. Görev tanımlarının net olmaması, eğitimdeki noksanlıklar, amaçların anlamsız olması, iş performansı ile ilgili mevzularda çalışanların kısmi iştiraki, kaynaklardaki yetersizlikler, ödüllendirmeye ilgili önceden belirlenmiş kriterlerin bulunmaması çalışanlarda güçsüzlük hissini ortaya çıkarabilir. Güçsüzlüğü meydana getiren etmenler personel güçlendirme uygulamaları ile bertaraf edilebilir (Yıldız ve Kaya, 2017: 17-18).Yalnızca personel güçlendirme faaliyetlerini uygulamak yetersiz kalabilir. Bu nedenle personelin kendini güçsüz hissettiren etmenlerin kurumlar tarafından ortadan kaldırılması da gerekmektedir.

iv. Personel güçlendirmenin sakıncaları

Güçlendirme süreci, köklü kuruluşlar tarafından bile çoğu zaman uygulaması zor kabul edilen ve planlaması uygun bir şekilde yapılmadığında gerçekleştirilmesi zor bir uygulamadır. Bu nedenle diyebiliriz ki güçlendirme uygulamaları tüm kuruluşlar için uygun olmayabilir.

Örgüt kültürünün uygun olmaması durumunda personel güçlendirme çabalarının başarısız olacağı düşünülmektedir. Yönetimin çalışanların işleri konusundaki kontrol yetkisini arttırmaya, ilerle ilgili seçim özgürlüğü tanımaya ve kaynaklara erişimlerine izin verilmeye istekli olması zorunludur. Bununla beraber çevresel güven ve katılımın yanı sıra risk alma konusunda da tolerans olmalıdır. Personel güçlendirmenin her örgüt için uygun olmadığı öngörülmektedir. Güçlendirme faaliyetleri yalnızca örgütün içsel ve dışsal ihtiyaçları buna uygun olduğunda ve bireyler ve sistem değişime izin verdiği zaman uygulanmalıdır. Bu da örgütte hâlihazırda bulunan kontrol, güç, güven ve katılım konularına dikkat edilerek temin edilebilir (Honold, 1997: 208). Güçlendirme faaliyetleri örgüt kültürü ve dış çevre koşullarının uygun olmadığı kurumlarda amacına ulaşamayacaktır.

Personel güçlendirme faaliyetleri kapsamında çalışanların yetkilendirilmesinin, çalışanlardaki yerleşik kalıplar ve tutumlar nedeniyle sıklıkla başarısızlıkla sonuçlandığını öne sürülmektedir. Felsefi düşünce bakımından ne kadar çekici olursa olsun çalışanların çoğu sahip oldukları yerleşmiş kalıplar nedeniyle kendilerini sınırlama eğilimindedirler. Bireyler daha fazla özgürlük ve sorumluluk istediklerine inanıyor olabilirler; ancak yıllarca kısıtlandıktan sonra bu konuda isteksiz ya da aciz durma gelebilirler. Bununla beraber; yönetime güvenin düşük olması ya da bulunmaması, işini kaybetme korkusu gibi organizasyonda çalışanların güçlendirmeye ilişkin cesaretlerini kıran birçok unsur bulunmaktadır. Bunların sonucunda da çalışanlar eylemlerinde sorumluluk almaktan kaçınırlar (Ongori and Shunda, 2008: 89). Çalışanlar yıllarca kendilerine özerklik ve karar verme yetkisinin verilmeden çalışıldığı bir anlayıştan, personel güçlendirme sürecine geçerken zorlanabilmektedirler.

Güçlendirme faaliyetleriyle ilgili olarak öne sürülen bir diğer olumsuz yön ise personel güçlendirme sürecinde kurumların örgütsel değişimi gerçekleştirmek

amacıyla bilgisinden yararlandığı uzmanların sürece ket vuruyor olmalarıdır. Söz konusu uzmanların görevlendirilme amacı personel güçlendirmeye ilişkin örgütsel değişimi doğru bir biçimde gerçekleştirmek olsa da bazı durumlarda tersi söz konusu olabilmektedir (Doğan, 2003b). Personel güçlendirmeye ilişkin diğer olumsuzlukları ise; aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Elnaga and Imran, 2014: 14-18).

- Personel güçlendirme kapsamında çalışanların edindikleri gücü kötüye kullanmaları,
- Yöneticilerin astları ile gücü paylaşmak konusunda isteksiz olmaları,
- Yöneticilerin işlerini ve ayrıcalıklarını kaybetmekten korkmaları ve personel güçlendirmenin ekip çalışmasına daha uygun olması; fakat bulunan organizasyondaki çalışanların ekip çalışmasında başarılı olamayıp daha çok bireysel başarıya odaklanmış olmaları ya da değişime direnmeleri, konuya ilgisiz olma eğiliminde olmaları,
- Bazı çalışanların işe ilişkin iyi kararlar almak için yeterince bilgili olmamaları,
- Bazı çalışanlara aşırı sorumluluk yüklenmesi,
- Zamanın ilerlemesi grup ya da komitelerde rahatsız edici olabilir ve günlük işten uzaklaşmalarına neden olabilir.

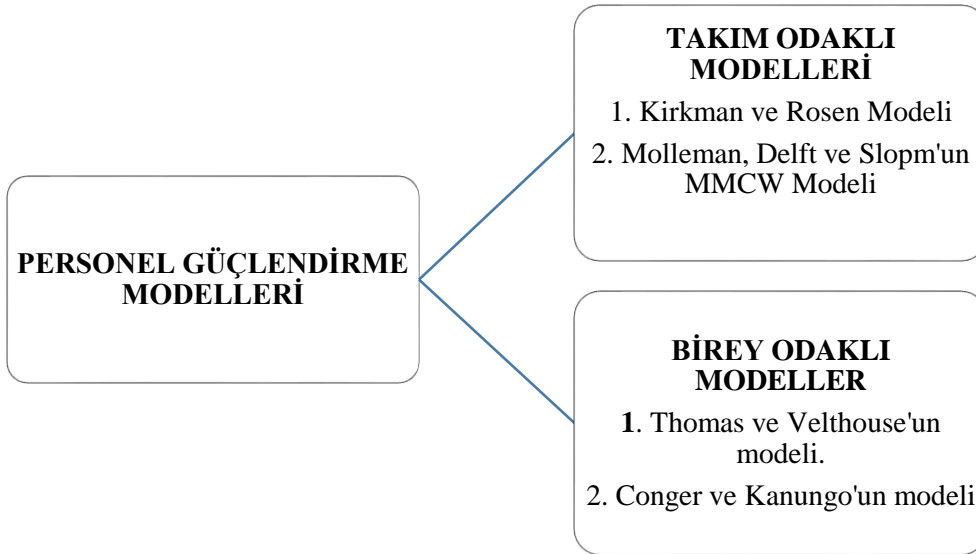
Personel güçlendirme yukarıda sıralanmış olan olumsuzlukların yanı sıra organizasyon, amir ve işgören özellikleri dikkate alınmadan tatbik edilmesi ve gerektiği gibi hayata geçirilememesi durumunda çeşitli olumsuzluklara yol açmaktadır. Wallach and Mueller'ın 2006 yılında yaptığı araştırmada; rol karmaşası, çalışanın çok fazla rol yüklenmesi, karar vermede katılımcılık, görev alınan bölüm kararlarına katılım, amirlerle ve eşitlerle olan münasebet ile personel güçlendirme ilişkisini göstermeye çalışmıştır. Söz konusu araştırmada, işgörenin genel ve bölüm olarak karar verme eylemine dahil edilmeleri ile personel güçlendirme faaliyetleri arasında pozitif ilişki saptanırken, çalışma alanındaki etmenlerden olan rol karmaşası ve aşırı rol yüklenmesi ile personel güçlendirme arasında negatif ilişki saptanmıştır (Wallach and Mueller, 2006: 104). Dolayısı ile personel güçlendirme bazı çalışanlarda aşırı sorumluluk yüklenmesinden kaynaklı

olarak rol karmaşasına yol açmaktadır. Personel güçlendirmenin her çalışanda olumlu etkisinin olamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

i. . Personel Güçlendirmede İleri Sürülen Modeller

Personel güçlendirmede ileri sürülen birçok model bulunmaktadır. Bunların her birisi belirli bir perspektiften personel güçlendirme sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bununla beraber her biri aslında biri birinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Literatür incelendiğinde iddia edilen personel güçlendirme modelleri tatbik edilecekleri yer ve işgörenler açısından değişiklik göstermektedir. Personel güçlendirme modelleri kendi içinde ekip odaklı modelleri ve birey odaklı modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Bunla beraber söz konusu modellerin uygulanması tüm örgütler için uygun olmayabilmekte ve uygulama sonucunda da mutlak başarı getirmeyebilmektedir (Karakas: 2014: 91). Takım odaklı ve birey odaklı modeller şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Personel Güçlendirme Modelleri

Önceden de değinildiği gibi Spreitzer’in psikolojik güçlendirme modeli Conger ve Kanungo ile Thomas ve Velthouse'un örgütsel teori alanında geniş kabul gören personel güçlendirme modeline dayanmaktadır (Dewettinck et al. 2003: 7). Bu nedenle bu çalışmada, personel güçlendirmenin psikolojik boyutu ele alınırken Spreitzer'in psikolojik güçlendirme modeli esas alınmıştır. Bu çerçevede personel güçlendirmenin psikolojik boyutu için çalışanın içsel dünyası, kendi yetkinlikleri ve yaptığı iş arasında bağ kurmasıdır denilebilir. Personel güçlendirme modelleri

takım odaklı ve birey odaklı modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Takım odaklı modeller; Kirkman ve Rosen Modeli ve Molleman, Delft ve Slopm'un MMCW Modelidir. Birey Odaklı Modeller ise Thomas ve Velthouse'un modeli ve Conger ve Kanungo'un modelidir. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır.

i. Personel güçlendirmede takım odaklı modeller

Takım modellerine baktığımızda bunların ortak özellikleri personel güçlendirmeyi ekip temelli olarak ele almış olmalarıdır. Güçlendirme faaliyetlerini ekip bazlı olarak uygulamaya koymak isteyen kurumlar, bu yaklaşımlardan faydalanabilirler. Kirkman ve Rosen'nin oluşturduğu model ve MMCW (Must, May, Can, Will) Modeli olmak üzere iki adet takım odaklı model bulunmakta olup bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Kirkman ve Rosen Modeli**

Kirkman ve Rosen, 1997'de geliştirmiş oldukları modelde ekip odaklı personel güçlendirmeyi ele almışlardır. Modele göre; Ekip üyelerinin, ekibin bulunduğu organizasyon için önemli görevler ve aktivitelerle başa çıkma konusunda daha yüksek sorumluluk sahibi olduklarına inandıklarında, çalışanların motive olma eğiliminde olmaları daha olasıdır. Ekip üyeleri kolektif bir sorumluluk duygusuna sahip olduğunda, bireysel ve kolektif eylemleri daha az güçlenmiş bir ekibin üyelerine göre daha proaktif ve belirleyici olması beklenmektedir (Yang and Choi, 2008: 294). Kirkman ve Rosen personel güçlendirme sürecinde ekip üyelerinin birlik duygusu ve sorumluluk almasının önemi bağlamında değerlendirmiştir.

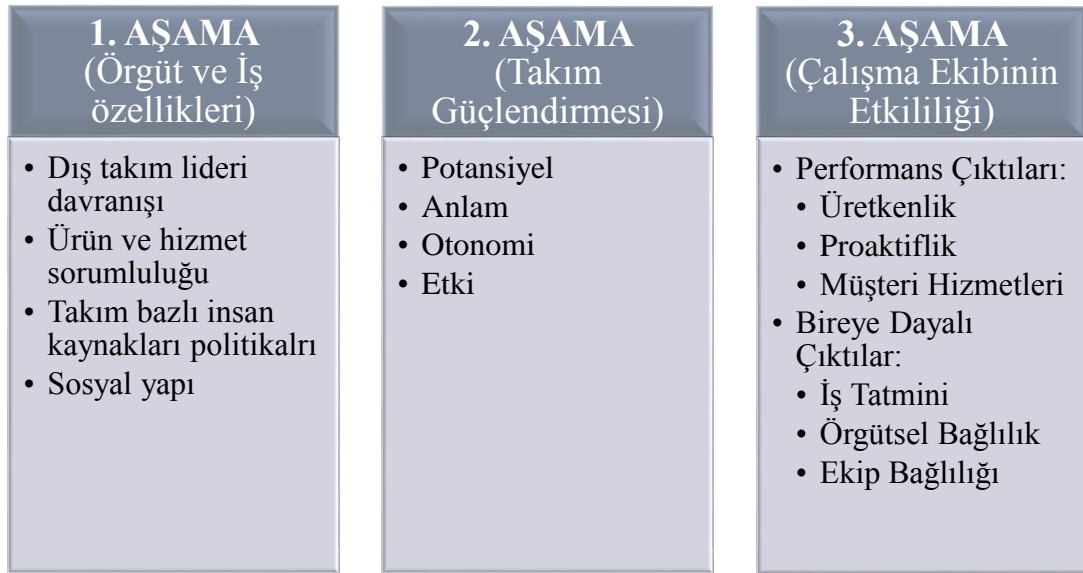
Kirkman ve Rosen'in geliştirmiş oldukları modelin dört boyutu bulunmaktadır. Bunları; potansiyel, anlamlılık, özerklik ve etki olarak sıralayıp açıklayabiliriz (Kirkman and Rosen, 1999: 59).

- **Potansiyel**, bireysel düzeyde güçlendirmenin temeli olan yeterliliğe ya da öz yeterliliğe paralel olan bir takımın etkili olabileceğine dair ortak inancı ifade eder. Bununla beraber potansiyel, öz yeterlilikten üç açıdan farklıdır. Bunlar; öz yeterlilik bireysel performansa odaklanırken, potansiyel takım performansına odaklıdır. Öz yeterlilik bireysel tecrübeleri ifade ederken potansiyel ekibin tecrübelerini içerir. Öz

yeterlilik spesifik konulardaki performansa odaklıdır; fakat potansiyel genel etkililiğe odaklanmıştır.

- **Anlamlılık**; kısaca ekibin yaptıkları işi zahmete değer ve önemli bulması ifade etmektedir.
- **Otonomi**; Ekip üyelerinin işlerinde önemli derecede özgürlük, bağımsızlık ve hoşgörüyü sahip olmalarını ifade etmektedir.
- **Etki**; ekip üyelerinin buldukları organizasyonun menfaati yönünde görevlerini icra edebilmeleri için sahip oldukları bilgiyi kullanmalarını ifade etmektedir.

Kirkman ve Rosen'in geliştirmiş oldukları model perspektifinden personel güçlendirme süreci çizelge 2'de gösterilmiştir.



Çizelge 2. Kirkman ve Rosen Modeli

Kaynak: (Kirkman and Rosen, 1999: 63)

- **Must, May, Can, Will(MMCW) Modeli**

MMCW Modeli örgütün çalışanları güçlendirmek gerekli olan esnekliğe sahip olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Modelde güçlendirmenin uygulanmasına ilişkin boşlukların neler oldukları analiz edilmiş ve vurgulanması gereken konular İngilizcedeki dört "Modal Verb" olan (Must, May, Can, Will) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Benzer bir çalışma 1996 yılında Schabracq, Cooper, and Winnubst tarafından da iş ortamındaki stres çatışma ve tükenmişlik konularında

yapılmıştır. MMCW Modelinde yer alan **Must (Zorunluluk)**; örgütün bir dizi örgütsel önderlik faaliyetleri ışığında güçlendirme faaliyetlerine olan ihtiyacı ifade eder ve bu nedenle örgütsel stratejik seçim ve seçeneklerle ilgilidir. Burada iş özelliklerine ve güçlendirme ihtiyacı üzerine odaklanılmıştır. Örneğin kalite önemli bir performans göstergesidir. Bu bağlamda düşündüğümüzde üretim sektöründe defolu ürünlerin tespit edilmesi konusunda yetki çalışanlara delege edilerek çalışanların güçlendirilmesi önem kazanmaktadır.

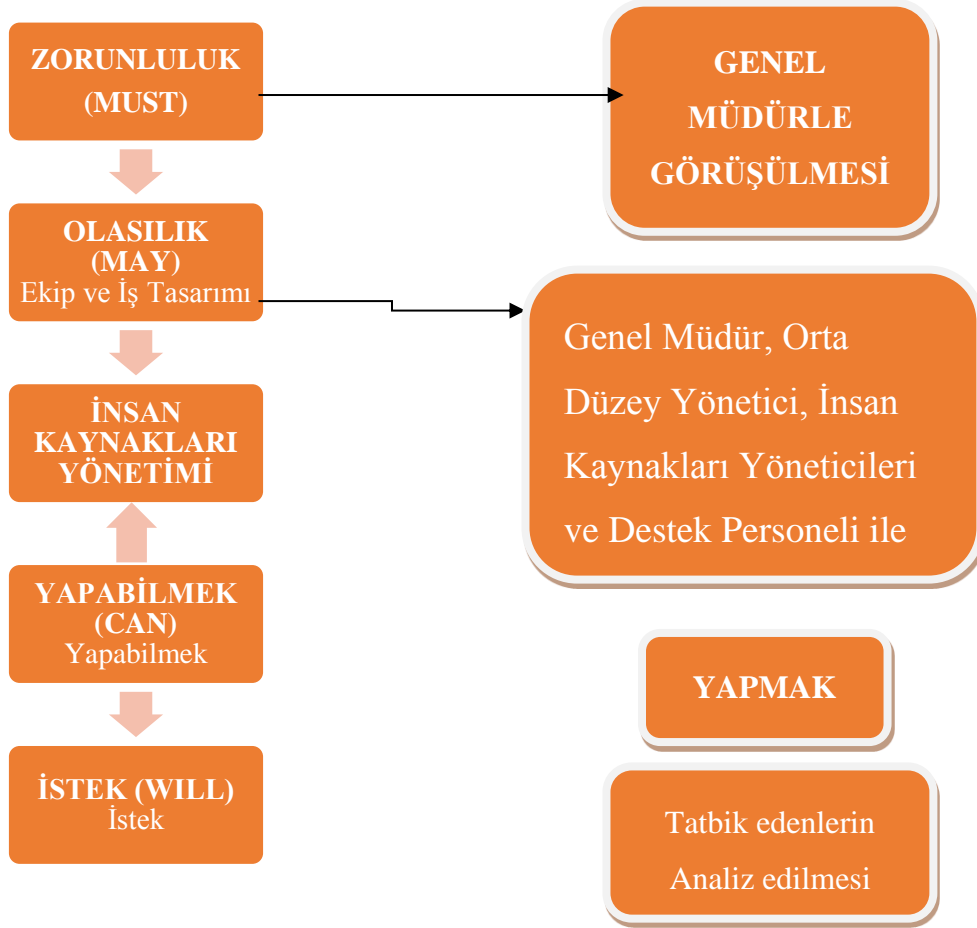
Özetle; güçlendirme ihtiyacı yönetim tarafından tercih edilen strateji ile ilgilidir. Bu stratejiler aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

May (Olasılık);güçlendirmenin iş ve örgütsel tasarım boyutunu sorgulamayı ifade etmektedir. Söz konusu stratejik tasarıma ilişkin konular, ekip seviyesinde ve bireysel seviyede sorumluluğun ve örgütsel kontrolün paylaşılması konusunda etkilidir.

Can (-e bilirlilik/yapabilmek);İlk iki kavramda kısaca güçlendirme ihtiyacı ve güçlendirme için fırsat sunacak iş tasarımları üzerinde durulmuştur. “Can”bu sürecin çalışan özellikleri ve onların spesifik kabiliyetleri ve tutumlarına odaklanmıştır. Kısaca güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için gerekli olan çalışanları beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir.

Will (İstek); burada çalışanların güçlendirmeyi isteyip istemedikleri sorgulanır. Çalışanların tutumları psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bu durumda standart görevleri yapan çalışanlardan hangilerinin güçlendirme sürecinin bir parçası olabileceğini bilmek önemlidir (Molleman, Deft and Slop, 2001: 341-342).

Molleman, Deft ve Slop ait MMCW Modelini çerçevesinde personel güçlendirme süreci şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. MMCW Modeli

Kaynak:.(Molleman, Deft and Slop, 2001: 345)

ii. Personel güçlendirmede birey odaklı modeller

Birey odaklı modeller adından da anlaşılacağı üzere personel güçlendirme sürecini birey açısından ele almış olup bireyin psikolojik durumu ve motivasyonel unsurlar üzerinde durulmuştur. Thomas ve Velthouse'un Modeli ve Conger ve Kanungo'un Modeli olmak üzere iki adet birey odaklı model bulunmakta olup bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

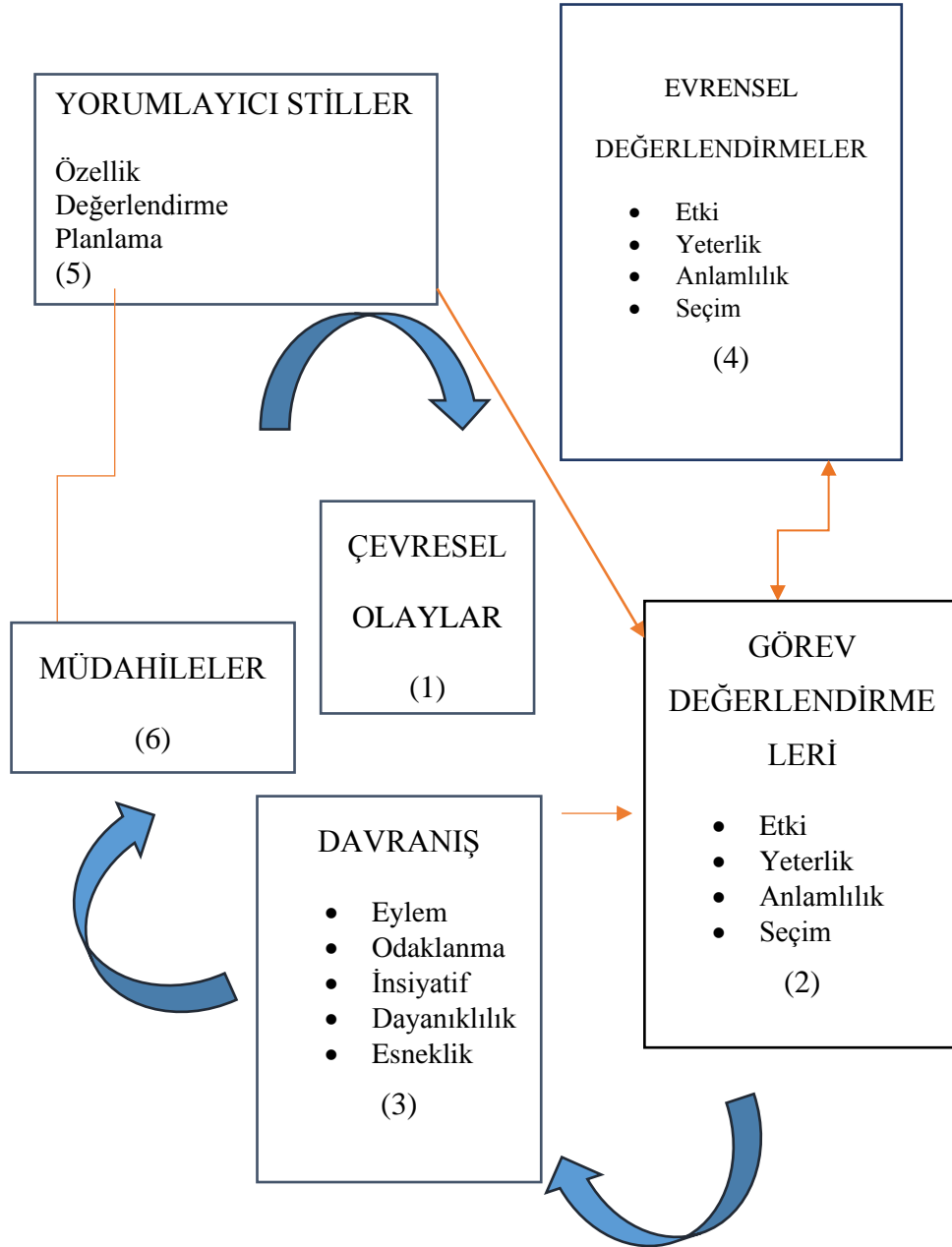
- **Thomas ve Velthouse'un Model**

Tüm Birey odaklı modeller gibi Thomas ve Velthouse'da kişinin zihinsel süreci bağlamında personel güçlendirme kavramını ele almışlardır. Thomas ve Velthouse çevresel unsurların etkisiyle bireyde meydana gelen zihinsel süreç ve davranışsal döngüyü komplike bir şekilde ele almıştır.

Bu modelde, genel olarak bir birine benzeyen sosyal öğrenme silsilesini uyarıcı organizma, davranış ve sonuçları benzerliğini gösterilmektedir. Bununla

beraber modelde bireyler arası bilişsel sürece odaklanılmıştır. Böylelikle, uyaranlar vesonuçları tek bir dışsal faktöre indirgenmişken bireyler arası biliş birçok faktöre ayrılmış olur. Modelin genel işleyişine baktığımızda sonrasında gelecek faktörlerin irdelenmesine açıklık getirecektir. Modelin çekirdeğini, çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranışların devam eden döngüsünü ifade etmektedir. Bunlar; şekil 3’de (faktör 1,2,3’de) gösterilmektedir. Çevresel olaylar bireylere devam eden görevlerle ilgili davranışlar ve gelecekle ilgili olaylar ve sonuçlarına ilişkin veri sağlamaktadır. Bu veriler, bireyin, etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim konusundaki görev değerlendirmelerini şekillendirmektedir. Söz konusu sıralı görev değerlendirmeleri bireyin davranışını harekete geçirir ve sürekliliğini sağlamaktadır. Bu davranışlar da sonrasında çevresel olaylara etki etmektedir (Thomas and Velthouse, 1990: 670). Burada çevresel olayların bireyin davranışlarına etkisi bağlamında personel güçlendirmenin alt boyutları değerlendirilmiştir.

Daha önceki tartışmalara uygun olarak, görev değerlendirmeleri (Faktör 2), nesnel gerçeklerin basit kayıtlarından ziyade gerçekliğin yorumları veya yapıları olarak görülür. Bu nedenle, içsel görev motivasyonunun (ve sonraki davranışların) yalnızca dışsal olaylardan değil, aynı zamanda bu olayların yorumlanmasından da etkilendiği iddia edilmektedir. Buna göre, görev değerlendirmelerinin yapımındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olmak için modele iki kişisel elemanlar (Şekil 6’daki Faktör 4 ve 5) eklenmiştir. Evrensel değerlendirmeler (Faktör 4), bir bireyin etki, yetenek, yeterlilik, anlamlılık ve seçime dair genel inancını ifade etmektedir. Bunlar, belirli bir görev durumunda bir kişinin davranışını motive eden değerlendirmelerin aksinedahasoyut inanışlarıdır (Thomas and Velthouse, 1990:671). Şekil 5’de gösterildiği gibi evrensel ve durumsal değerlendirmelerin bir birlerini şekillendirdiği kabul edilmektedir.



Şekil 5. Güçlendirmenin Bilişsel Modeli

Kaynak: (Thomas and Velthouse, 1990: 670)

Modelin ilk evresinde bulunan çevresel olaylar, kişiye ilerleyen zamandaki ve bulunulan zamanda devam eden eylemlerin neticelerine ilişkin data sunar. Bu datalar; yeterlik, etki, anlamlılık ve seçime ilişkin kişisel görev değerlendirmesinin bulunduğu ikinci evrenin yönünü belirlemektedir. Söz konusu görev değerlendirmeleri üçüncü evrede yapılan eylemlerin kuvvetini arttırmakta ve eylemler çevresel olaylara da tesir ederek, döngüsel biçimde devam etmektedir. Dördüncü evrede değerlendirme daha geniş bir perspektiften yapılır, eskiden yapılmış olan görev değerlendirmeleri özelden genele gidecek şekilde

genellemelerin sonucunda kişikümülatif öğrenmeyi gerçekleştirmiş olur. Beşinci evrede yorumlayıcı stiller, modelde önemli yer tutar, görev değerlendirmeleriyle ilgili ek bilgi oluşturmak amacıyla dışsal olaylarla alakalı edinilen veriler değerlendirilerek bir araya getirilir. Modelin son evresinde (6. Evre), müdahaleler, kişinin görev değerlendirmesini fazlaştırmak amacıyla modelde bulunan değişkenlere tesir etmeyi temin eder (Gümüştekin ve Emet, 2007: 95).

- **Conger ve Kanungo'un Modeli**

Bir diğer birey odaklı model ise personel güçlendirme sürecini açıklarken daha önce de değinmiş olduğumuz Conger ve Konungo'nun güçlendirme sürecini anlattığı modelidir. Bu modelde süreç kişinin algısı üzerinden değerlendirilmiştir. Conger ve Kanungo bireyin iç dünyası bağlamında personel güçlendirme sürecine açıklık getirirken buradaki itici gücün bireyin güç gereksinimiyle ilişkili olduğu üzerinde durmuştur.

Araştırmacılar (Conger ve Kanungo), gücün ve kontrolün önemini vurgulamakta, güç kavramını bir gereksinim olarak düşünüp bireyin iç dünyası ile alakalı olduğunu ifade etmektedirler. Güç gereksinimi, birey güç sahibi olduğunu düşündüğünde veya hadiseler, şartlar ve diğer bireylerle başa çıkabildikleri düşüncesi hakim olduğunda elde edilmiştir. Söz konusu ifadeler açısından bakıldığında, personel güçlendirme süreci, kişilerin kendilerini güçsüz hissedecekleri şartların neler olduğunu ifade ederek, formal ve informal orgnizasyonel süreçler ile kişilerde etki hissini fazlaştırmayı sağlar (Ergeneli ve Arı: 2005: 129-130). Burada bireyin güç elde etme dürtüsü açısından personel güçlendirme süreci açıklanıp, bireyi güçsüz hissettiren unsurların ortadan kaldırılmasının personel güçlendirme sürecine katkısına vurgu yapılmıştır.

Güçlendirme uygulamalarında, çalışanların öz yeterliliğe ilişkin kabiliyetlerinin azalmasına yol açan sebepleri Conger ve Conungo 1988 yılında yaptıkları çalışmada organizasyonel etmenler, yönetsel stil, ödül ve iş tasarımı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Öz yeterliliğe ilişkin kabiliyetlerinin azalmasına yol açan sebeplerin belirlenmesinin ardından, bir sonraki evrede personel güçlendirme sürecinin ilerlemesine mani olan etmenlerin durdurulması ve buna yönelik kurumsal politika ve uygulamalara yönelik sürçler belirlenmelidir (Özdemir, 2017). Conger ve Kanungo personel güçlendirme sürecinin idari ve

organizasyonun aktif olabilmesinin esaslarında yer alması veya yöneticilerin güç ve denetim yetkisini çalışanlara delege etmesi organizasyonel açıdan güç ve etkinliği fazlalaştırır ve personel güçlendirme yöntemlerinin organizasyonda bulunan ekiplerin geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli etkiye sahip olmasıdır (Altındiş ve Özutku, 2011: 163). Çalışanların öz yeterliliklerinin bulunması personel güçlendirme sürecinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi açısından önemlidir. Çalışanların kendilerini yeterli hissetmelerini sağlayacak örgütsel düzenlemelerin buna katkı sağlaması beklenmektedir.

iii. Personel güçlendirmenin örgüte etkileri

Günümüzde personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütler birçok etkisi bulunmaktadır. Birçok araştırmacı söz konusu etkileri farklı açılardan ele almaktadır. Aşağıda farklı araştırmacıların yapmış olduğu, personel güçlendirmenin örgütlere olan etkilerine ilişkin çalışmaların bazıları ele alınmıştır.

Durst ve arkadaşlarına göre; örgütsel performans, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve örgütsel başarı için temel bir öğedir ve bunun doğal bir sonucu olarak, örgütsel performansın ölçülmesi, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen eylemleri değerlendirmek için her tür kuruluş, firmalar ve yöneticiler için kritik önem taşımaya beklenmektedir. Daha doğrusu, performansın ölçülmesi, kuruluşlara faaliyetlerinin ve çabalarının hem etkinliği hem de etkililiği hakkında gerekli geri bildirim sağlar ve böylece daha bilinçli kararlar alınabilir. Organizasyona bağlı olarak, örgütsel performans; müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi, kalite, verimlilik ve varlık yönetimi performansı gibi unsurları kapsayabilmektedir (Durst et al, 2019: 3). Örgütsel performans işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önem taşımakta olup, güçlendirme faaliyetleri örgütsel performansı arttırmak amacıyla kullanılabilir.

Berraieset ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptığı çalışmaya göre; yöneticiler daha fazla çaba göstermeleri ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaları için çalışanları motive eden çalışanların yetkilendirilmesi gibi yönetsel uygulamaları benimsemelidir. Bu motivasyon tekniği çalışanların kişisel başarı hissini arttırmaktadır. Onlara, bilgilerini ve yetkinliklerini en uygun şekilde kullanabilecekleri anlamlı bir çalışma yapma fırsatı verir. Böylece çalışanların yetkilendirilmesi, bireysel performanslarını artırabilir ve bu da organizasyonel

performansa katkıda bulunacaktır (Berraieset al, 2014: 89). Greasley ve arkadaşları, güçlendirmenin çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırdığını ve daha iyi organizasyonel üretkenliğe, müşteri memnuniyetine ve daha iyi karlara katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir (Greasley et al. 2005: 357). Bununla beraber, Zheng ve arkadaşlarının 2010 yılında yaptığı araştırmada, çalışanların güçlendirilmesinin sürekli bir gelişim temeli olduğuna ve daha iyi bir organizasyonel performans sağladığına dair kanıt ortaya koymuştur (Zheng et al. 2010: 942; Berraieset al, 2014: 89-90). Buna göre personel güçlendirme motivasyonu artırıcı örgütsel bir faaliyet olarak düşünülebilir.

Chandhok ve Saranya'ın 2019 yılında yaptığı çalışmada; İşletmeler, düzgün bir çalışma ekibinde bulunan bireylerin kapasitelerini ve güçlerini yüksek seviyede insan kaynağı ile birleştirmeleri gerekmektedir. Bununla beraber, maalesef süreç içerisinde güçlendirme ve motivasyonu temin etmek bu kadar kolay değildir; çünkü bireysel gereksinimlerin içeriği, onu harekete geçirecek olanlar, mevcut stres, huzursuzluk ve beklentiler karmaşıktır. Günümüzde bireyleri motive eden şeyler kısmen anlaşılmış durumdadır. Dahası, ihtiyaçlar kişiye göre değişir ve farklı davranış modellerine neden olur. Bundan daha da önemlisi, bireylerin ihtiyaçları zaman içinde değişir, değer sistemi sürekli olarak gelişir ve bu motivasyon sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Araştırmada güçlü motivasyona sahip işgücü aracılığı ile çok daha yüksek üretkenlik sağlayacak şekilde B.T. (Bilgi Teknolojileri) sektöründe yer alacak bir motivasyon modeli ortaya koymaya çalışmaktadır. B.T sektöründe yapılmış olan araştırma, motivasyon ve güçlendirme faaliyetleri arasındaki pozitif ilişkiyi açıkça göstermektedir (Chandhok and Saranya, 2019: 512-515). Güçlendirme faaliyetleri motivasyonu artırıcı bir unsur olsa da motive edici unsurların bireylere göre çeşitlilik göstermesi bunu gerçekleştirilmeyi zorlaştırmaktadır. Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunun örgüte etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışanların iş ortamında psikolojik olarak güçlendirildiklerinde, işle ilgili çeşitli konularda üstlerine daha fazla güvenerek geri bildirim verme eğiliminde olmaktadır (Wang et al. 2019: 6).
- Örgütte psikolojik güçlendirme, bireyin kendi iş rolünü veya koşullarını şekillendirebildiğini hissettiği aktif bir iş yönelimini yansıtır. Bu

güçlendirme duygusunun, örgütte çalışanların bağlılığını kolaylaştırdığı öne sürülmüştür (Rawat, 2011: 143).

- Psikolojik güçlendirme, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına geliştirmelerini olumlu yönde etkilemektedir (Lin, 2013: 94).

Yukarıdaki maddelerden de anlaşıldığı üzere psikolojik güçlendirmenin uygulandığı kuruma; çalışanlardan daha fazla geri bildirim alma, çalışanın örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırma gibi etkileri bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin yapısal boyutunun örgüte etkileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yapısal güçlendirme, çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir (Li et al, 2013: 444).
- Yapısal güçlendirme, çalışanların yenilikçi davranış geliştirmelerini sağlamaktadır (Knol and Van, 2009 :359)
- Yapısal güçlendirme çalışanların kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Erkul et al. 2018).

Özetle Yapısal güçlendirme çalışanların örgütte daha yenilikçi olmalarını, iş tatminin artmasını ve çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmaktadır.

iv. Personel güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı ilişkisi

Personel güçlendirmenin inovatif davranışa etkilerini açıklayan araştırmalar sınırlı sayıda ve yakın tarihte yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Yenilikçi davranış, yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla sorunlara çözüm bulmaya yöneliktir. Yenilikçi davranış, standartlaştırılmış görevlerle değil, “yeni ve faydalı çözümlerle” ilişkili olduğu için rutin davranıştan farklıdır (Jensen et al, 2018: 958). Dolayısı ile yenilikçi davranış alışılmış davranışın ötesinde sorunlara farklı ve faydalı çözümler geliştirmekle ilişkilidir.

Chang ve Liu'nun 2008 yılında kamuda çalışan hemşireler üzerindeki araştırmasında psikolojik güçlendirme, örgütsel güçlenmedeki fırsat ve bilgi ve yenilikçi davranışlar arasında az da olsa ilişki bulunmuştur (Chang and Liu, 2008: 1443-1447). Bununla beraber Demircioğlu'nun 2018 yılında Avustralya Kamu

Hizmet komisyonu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, Personel güçlendirme ve inovasyon önündeki engellerin kaldırılması arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.. Çalışmada güçlendirilme ile inovasyona yönelik algılanan engelleri azaltmanın en etkili yönteminin ön safha çalışanlarının güçlendirilmesini sağlamak olduğunu gösterilmiştir (Demircioğlu, 2018: 1309). Bu çalışmada personel güçlendirme ile inovatif çalışma davranışı arasında bağlantı bulunmuş ve personel güçlendirme vasıtasıyla inovasyon engellerinin kaldırılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

B. İnovatif Çalışma Davranışı

1. İnovatif Çalışma Davranışı Kavramı Ve Tanımı, Önemi, İnovatif Çalışma Davranışının Belirleyicileri, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Konuları, Çalışanların İnovatif Davranış Düzeylerini Belirleyen/Engelleyen Faktörler ve İnovatif Çalışma Davranışının Aşamaları

a. İnovatif Çalışma Davranışı Kavramı ve Tanımı

İnovatif çalışma davranışı kavramı literatürde, inovatif iş davranışı ve yenilikçi iş davranışı gibi çeşitli adlar altında incelenmektedir. Yenilikçi düşünüş (inovatif olma) kuşkusuz kitüm sektörlerde önem taşımaktadır; fakat özellikle bilişim gibi yenilik geliştirme hızının diğerlerinden daha fazla olduğu sektörlerde kritik öneme sahiptir.

Genel anlamda davranış, içsel ve dışsal uyaranlardan kaynaklanan, nedenli güdümlü ve amaca yönelik eylemler bütünüdür (Güney, 2013f: 14). İnovatif çalışma davranışı, bir grup veya organizasyon için fayda sağlamak üzere bir çalışma rolü, bilinçli yaratma, yeni fikirlerin tanıtımı ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış, yeni problem çözme uygulamaları yaratma sürecidir. Bu süreç, sorunun belirlenmesi, çözüm bulunması ve bu çözümlerin organizasyonda uygulanmasıyla başlamaktadır (Derin and Gökçe, 2016 :696).İnovatif çalışma davranışında çalışan kendisinden beklenen rolün ötesinde bir yaratıcılık sergileyerek örgüte faydalı olmaktadır.

İnovatif çalışma davranışına ilişkin ana literatür, Andrew Van de Ven tarafından 1986 yılında geliştirilen araştırmaya dayanmaktadır. Makalesi boyunca, kuruluşlardaki yenilik sürecini incelemek için dört temel kavramın kritik olduğunu

vurgulamaktadır: fikirler, insanlar, işlemler ve bağlam. Yeni ufuklar açan çalışmada, organizasyonlarda inovasyonun insan dikkatini yönetmeyi, onların yeni veya faydalı düşüncelerini değerli bir “para birimine” dönüştürmeyi, organizasyon ile bölümleri arasındaki ilişkileri yönetme sorununu çözmeyi ve kurumsal liderliği kurmayı gerektirdiğini kuvvetle belirtiyor. Ona göre birey, organizasyonlarda "inovasyon için temel gereklilikler ve kritik başarı faktörleri olan fikirleri geliştiren, kolaylaştıran, yanıtlayan ve değiştiren kişidir" (De. Ven, 1986: 591). Burada bireyin yaratıcılığının örgüte maddi katkısı vurgulanmıştır.

De Jong ve Den Hartog, yenilikçi çalışma davranışının dört boyutunu geliştirmek için Kanter'in orijinal çalışmasının yanı sıra yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkmaktadır (Page, 2018:21). İnovatif çalışma davranışı birbiriyle ilişkili üç davranış görevinden oluşur: bunlar; fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirilmez. Yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve iletilmesiyle ilişkili yaratıcı süreçle ilgilidir (Shanker, 2016:3). Bu fikir araştırma aşamasında Drucker (1985), inovasyon sürecini başlatmak için yedi fırsat kaynağı belirledi: demografik değişiklikler; algıda değişiklikler; beklenmedik başarılar, başarısızlıklar veya olaylar; ne olduğu ve ne olması gerektiği arasındaki boşluklar; tespit edilen problemler veya arızalar için süreç değişiklikleri ve pazardaki veya endüstriyel yapılardaki değişiklikler. Farklı fikirlerin araştırılması, mevcut ürünleri iyileştirmeye veya değiştirmeye kasıtlı bir odaklanmayı içermektedir (Page, 2018:21). İnovatif çalışma davranışının gerçekleşmesi için belirli bir süreçten geçilmesi gerekmektedir ve işletmeler inovasyona ilişkin fırsatların neler olduğunu tespit edip değerlendirebilmeliler.

Farr ve Ford inovatif çalışma davranışını, yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak (bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde) başlatılmasını amaçlayan bir bireyin davranışı olarak tanımlar. Etkileşimli tahta, çalışanların yaratıcılığında - ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi - farklıdır çünkü fikirlerin uygulanmasını da içerir. Yaratıcılığın aksine, yenilikçi çalışma davranışı açıkça bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Daha net uygulanan bir bileşene sahiptir ve yenilikçi çıktılarla sonuçlanması beklenmektedir. Yaratıcılık, etkileşimli tahtaların önemli bir bileşeni olarak görülebilir, en çok problemler veya performans boşlukları fark edildiğinde ve algılanan inovasyon ihtiyacına yanıt

olarak fikirler üretildiğinde inovasyon sürecinin başlangıcında görülür. Burada, fikirlerin hem başlatılmasını hem de uygulanmasını kapsayan çok çeşitli yenilikçi çalışma davranışlarını ele alınmaktadır (Jong and Hartog, 2010a: 24). İnovatif çalışma davranışına ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İnovatif çalışma davranışı, çalışanların bulguları, önerileri ve bu fikirlerin kuruluşların performansına fayda sağlayan işle ilgili görevlerde uygulanması olarak tanımlanabilir (Hassan et al, 2018: 23).
- İnovatif çalışma davranışı; sorunların tanınması, başlatılması, ürünler, hizmetler, çalışma yöntemleriyle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesi için gereken davranışların kasıtlı olarak tanıtılması (bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde) olarak tanımlanır, kişisel ve / veya işi geliştirmek amacıyla bu fikirleri başlatmak ve uygulamaktır (Afsar and Masood, 2018: 38).
- İnovatif çalışma davranışı ise, “grubun uygun rolü veya organizasyon performansı için bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak geliştirilmesi, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanır (Akram et al. 2020: 119).
- İnovatif çalışma davranışını, bir çalışanın iş pozisyonuna, departman birimine veya organizasyonuna yenilik fikirlerinin, ürünlerinin, süreçlerinin ve yöntemlerinin üretilmesine, uygulanmasına ve buna yönelik eylemlerdir (Kheng et al. 2013: 93).
- İnovatif çalışma davranışı, performansı iyileştirmek için tasarlanmış bir iş rolü içinde çalışanların başlatılması ve yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Kessel et al. 2012: 146).
- İnovatif çalışma davranışlarını, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak (bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde) başlatılmasını sağlamak için bir bireyin davranışı olarak tanımlanmıştır (Hsiao, 2011: 234).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak inovatif çalışma davranışını örgütün çalışandan beklediğinin ötesinde bireysel ve işletmede gelişim yaratacak yeni düşünce, ürün ya da süreçlerin meydana oluşturulması olarak tanımlayabiliriz.

İnovatif çalışma davranışını anlamak daha önce de değinildiği gibi değişimin ve yenileşmenin hızlı olduğu sektör çalışanları ve özellikle de araştırma geliştirme biriminde çalışanların daha yaratıcı ve inovatif olmalarını sağlayabilmek adına büyük önem taşımaktadır.

b. İnovatif Çalışma Davranışının Önemi

İnovatif çalışma davranışı global düzen içerisinde önemli hale gelmiştir. İnovatif çalışma davranışı çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ayrı öneme sahiptir. Farklı bağlamlardaki öneminin anlaşılması inovatif çalışma davranışının daha bütüncül bir biçimde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Rekabetçi kalmak ve hızlı pazar değişikliklerine yanıt vermek için kuruluşlar, çalışanlarının yenilik yapmasına güveniyor. Organizasyondaki liderler, çalışanları arasında inovatif çalışma davranışını teşvik etmenin önemini kabul etmektedirler. Yöneticilerin, çalışanların aynı çalışma koşulları ve maddi kaynaklar verilmesine rağmen neden farklı davrandıklarını bilmesi önem taşımaktadır (Afsar and Rehman, 2015: 330). Dolayısı ile işletmeler, günümüzdeki değişen koşullara uyum sağlabilmeleri için inovatif çalışma davranışını teşvik etmeleri gerektiğini düşünmektedir.

İşyerinde inovasyon, insanların ittifaklar kurduğu ve yeni fikirlerin benimsenme olasılığını artırdığı sosyal bir sürecin içinde olduğu için zorunlu olarak başkalarıyla etkileşimi içerir. Bu tür ortamlar, "yaratıcılığa ve inovatif değişime yönelik" ve örgüt üyelerinin "bağımsız olarak hareket etmelerinde ve yeni fikirlerin peşinde koşmasında" destekleyici olarak algılanmaktadır (Madrid et al. 2014: 237). İnovatif çalışma davranışının desteklendiği organizasyonlarda çalışanlar yeni ve özgün fikirler geliştirme konusunda istekli olmaktadır.

İnovatif çalışma davranışının çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi farklı açılardan öneme sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Çalışanlar açısından inovatif çalışma davranışının önemi

Tüm işletmelerin amacı yenilik üreterek sektör lideri olabilmek, bunu gerçekleştirebilmek için insan gücünün önemi kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir.

İnovatif çalışma davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel belirleyiciler, çalışanların yeni fikirler üretme eğiliminden ziyade yeniliklerin gerçeğe dönüşmesi beklentisinde kritik bir işleve sahiptir inovatif çalışma davranışını etkileyen örgütsel belirleyiciler kategorisi, kişisel dahil olmak üzere diğer faktörlere kıyasla geniş bir kapsama sahiptir. liderlerin özellikleri, örgütsel kültür, strateji, yapı, örgütün büyüklüğü (Jong and Hartog 2007b: 44). İnovatif çalışma davranışının gelişmesinde örgütsel unsurlar önemli rol oynamaktadır.

İnovatif çalışma davranışlarında iyileştirmeler yapılarak yeni düşünüş biçimlerinin oluşturulması ve bu düşüncelerin tatbik edilmesi bakımından organizasyonun tüm seviyelerindeki işgörenlerin düşüncelerini ortaya koymaları ve bunları geliştirmeye ilgili olarak inisiyatif kullanabiliyor olması son derece önemlidir. Bunun gerçekleştirilebildiği bir çalışma ortamında işgörenlerin inovatif çalışma davranışı geliştirmeye ilişkin faaliyetlere adapte olmalarının daha kolay olması beklenmektedir. Bununla beraber, İşgörenlerin motivasyon seviyelerinin inovatif çalışma davranışı göstermelerine pozitif etkisi bulunmakta ve işgörenlerin iş tatminleri ve bireysel performansları daha yüksek olabilmektedir (Janssen, 2004: 287). İşgörenlerin inovatif çalışma davranışlarını daha iyi bir noktaya getirerek organizasyon içindeki yenilikler daha sık bir biçimde yapılabilmekte olup yapılmış olan inovasyonlar sürdürülebilir hale gelmektedir. (Jong and Hartog 2007b: 41). İnovatif çalışma davranışının desteklenmesi sürecinde çalışanlara fikirlerini beyan etme hakkı tanınması ve motivasyon, iş tatminlerinin yüksek olması ve örgütsel yeniliklerin yapılması önemlidir.

İşgörenlerin inovatif çalışma davranışlarının devamlılığı sağladığında ve çalışanların inovatif davranışlar gösterme konusunda istekli olmaları durumunda inovasyona ilişkin faaliyetler pozitif yönde etkilenmesi beklenmektedir.

ii. Yöneticiler açısından inovatif çalışma davranışının önemi

Çalışanların inovatif davranışlar sergileyebilmelerini teşvik edilmesindeki en önemli aktörlerden birisi yöneticilerdir. İnovatif davranış ve düşünceyi teşvik edebilmek adına her ne kadar iyi hazırlanmış kurumsal politikalar planlanmış olsa dahi bunların yöneticiler tarafından hayata geçirilememiş olması durumunda oluşturulan kurum politikaları amacına ulaşması beklenemez. İnovatif çalışma

davranışının teşvik edildiği bir organizasyonda yöneticilerin çalışanlarına liderlik etmeleri önem taşımaktadır.

Organizasyonlarda inovasyonun önemi bilinmektedir ve etkili liderliğin potansiyel bir katalizör olarak tanımlanmıştır. Liderlik ile inovatif çalışma davranışı arasında ilişki bulunmaktadır (Reuvers et al. 2008: 227). Dolayısı ile çalışanların inovatif çalışma davranışı sergilemesini isteyen yöneticilerin onlara amirlik etmekten çok liderlik ediyor olmaları önem taşımaktadır.

Liderliğin diğer bileşeni olan ilham verici motivasyon, takipçileri örgütsel hedeflere ulaşmaları için teşvik eder ve onlara meydan okurken entelektüel teşvik, çalışanlara sorunları çözmek için daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları için ilham verir, olağanüstü bir iş performansını teşvik eder ve yeni fikirler üretme eğilimini artırır ve daha yenilikçi olun. Son olarak, dönüşümcü liderler, değerleri paylaşarak, iyimser bir bakış açısıyla ve inovasyon için uygun bir ortamı teşvik ederek örgütsel üyeler arasında etkili bir iletişimi teşvik ederek çalışanlarında bağlılık yaratırlar (Contreras et al. 2017: 11). Genel anlamda liderin çalışanlarına tutum ve davranışları ile örnek olması onları kişisel gelişim ve yenilikçi olmaya teşvik ederken özellikle dönüşümcü liderlik inovatif davranışı özendirilmektedir.

Liderler, işin statüsünü sıkıcı, tekrarlayan ve sıradan olmaktan çıkarıp daha anlamlı bir mertebeye yükselterek takipçilerini işlerine yeniden başlamaları için motive eder. Çalışanın işinin önemli bir şey olarak yükselişi ve genel örgütsel vizyona katkısı, onları inovatif çalışma davranışı sergilemeye sevk eden şeydir (Pradhan and Jena, 2019: 30). Liderlik davranışları çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını ve inovatif fikirler ortaya koymalarını sağlamaktadır.

Liderlik doğası gereği ilham verici ve motive edicidir. Bunun sonucunda liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin astlarının özgün düşünme, yeniliği kabullenme ve inovatif çalışma davranışı göstermede daha iyi olmaları beklenmektedir.

iii. İşletmeler açısından inovatif çalışma davranışının önemi

İnovatif çalışma davranışında yapılacak olan işin doğası ve çalışanın görevinin ne olduğu önemlidir. Her iş inovasyona uygun olamayabilir ya da söz konusu iş kolunda buna gereksinim olmayabilir.

İşgörenlerin inovatif çalışma davranışıyla süreç geliştirme veya ürün farklılaştırma faaliyetlerinde maliyetin azaltılmasını sağlanması ve işgörenlerin bu yönde teşvik edilmesi gerektiği kurumlar tarafından kabul gören bir fikir haline gelmiştir. Kurumların inovatif çalışma davranışı kavramına önem vermesi, inovatif çalışma davranışı gösteren çalışanların bulunması, yeniliği teşvik eden örgüt ikliminin oluşturulması gereklilik haline gelmiştir (Schimansky, 2014:1-2). İnovatif çalışma davranışı maliyetlerde azalış sağladığı için işletmeler tarafından desteklenmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için örgüt yapısının inovatif davranışı teşvik eder nitelikte olması önemlidir.

Kişi ve organizasyon bağlamında önemli bir yeri olan inovatif çalışma davranışlarının sonradan kazanılabilecek bir davranış biçimi olarak kabul edilebilir. İnovasyon yönelimli çalışanlar sürekli öğrenerek ve süreç içinde ilerleyerek tüm alanlarda yeniliklerin yapılabilmesi adına çaba sarf etmektedirler. Bununla beraber dış çevre koşullarını diğerlerinden farklı yorumlamaktadırlar. Çalışanların, işletmelerde daha fazla inovasyon yapması temin edilirken, inovasyon sürecinin de sürdürülebilir olması temin edilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 585). İnovatif çalışma davranışı sonradan edinilebilir bir davranış olduğu düşünülmektedir ve bunu sağlamak için yenilik sürecinin devamlılığı sağlanmalıdır.

Çalışanların inovatif çalışma davranışı göstermelerinin önemli olduğu işlerde, iş dizaynı ile işin rutin ve sıkıcı olmasının önüne geçilmesi, yenilikçiliği teşvik eden örgüt ikliminin oluşturulması, inovatif çalışma davranışı gösteren çalışanların ödüllendirilmesinin faydalı olması beklenmektedir.

c. İnovatif Çalışma Davranışının Belirleyicileri

İnovatif çalışma davranışını belirleyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; takım çalışmasıyla ilgili belirleyiciler, bireysel belirleyiciler örgütün kendisi ile ilgili belirleyiciler ve iş ile ilgili belirleyicilerdir. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Takım çalışması ile ilgili belirleyiciler

İnovasyonun gerçekleşmesi süreç gerektirmektedir. İşletmelerin araştırma geliştirme faaliyetleri uzun yıllar almaktadır. Bu nedenle takım çalışmasına yatkınlık önem taşımaktadır.

İletişim, ekip çalışmasıyla alakalı inovatif çalışma davranışını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Ekipte bulunan ya da dış çevre ile iletişimin kuvvetli olduğu ekiplerde inovasyon düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Bunun sonucunda yönetici ya da liderlerin, ekipte bulunan bireylerin iletişimi ve birlik ruhunu arttıracak faaliyetlerde bulunması ekip üyelerinin inovasyon düzeyinin artmasında olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 43). Ekip çalışması inovatif çalışma davranışını teşvik edecektir. Diğer bir deyişle ekip ruhunun bulunduğu bir ortamda bireyler yenilikçi fikirler geliştirme eğiliminde olmaları beklenmektedir.

İşletme içinde bireysel düzeye göre grup düzeyinde çalışmalar sonucu yenilikler daha kolay ortaya çıkar. İş grubu içerisinde birçok ürün ve süreç nihayetinde diğerlerini etkiler. Bu alandaki çalışmaların dikkate değer bir bölümü bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır (Jong and Hartog, 2007b: 30). Yenilikler bireysel düzeyde de ortaya çıkabilmektedir; fakat grup düzeyindeki etkileşimin yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırması beklenmektedir.

Ekip halinde ve işbirliği içinde inovatif çalışma davranışının daha etkin olması beklenmektedir; çünkü her birey bilgisi, düşünüş tarzı ve yetenekleri bağlamında farklı fikirler ortaya koymakta ve öne sürülen fikirler bir birini tamamlar şekilde gelişebilmektedir.

ii. Bireysel belirleyiciler

İnovatif davranış sergilemede bireysel faktörler göz ardı edilmemelidir. Bu durum kişinin yaratıcılık potansiyeli ile alakalı olabileceği gibi belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanların inovasyon geliştirme ve yaratıcı olma özelliklerinin bir birinden farklı olmasından da kaynaklanabilmektedir.

İnovasyon ilk olarak kişisel seviyede farklılık gösteren unsurlarla ifade edilmiştir. Kişiye ilişkin inovasyonla alakalı araştırmalar esasen kişilik özelliklerine göre insanların inovatif davranış sergilemesine yönelik olmuştur. Bazı kişilerin doğuştan inovasyon yapabilme yeniliği gerçekleştirebilme kabiliyetleri bulunur. Bu bağlamda en çok belirsizliğe karşı tahammül ve dışa dönüklük özellikleri incelenmiştir (Jong and Hartog, 2007b: 29). Dolayısı ile inovatif davranışı sergilemek kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanlar, organizasyonda inovasyonun gerçekleştirilmesine önemli kaynaklık etmektedirler. Organizasyon üyeleri yeni bilgi üreterek, yeni iş süreçlerini ya da teknolojileri geliştirerek işletmenin yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine olanak tanımaktadırlar. Kişilerin inovatif davranışlarda bulunması, yalnızca inovasyona olanak tanıyan bağlamsal unsurlardan değil, aynı zamanda kişinin potansiyel yaratıcılığı ile ilgilidir (Cummings and Oldham, 1997: 627).Sonuç olarak yalnızca örgütün çalışanlara inovasyon için imkan sunması tek başına yeterli değildir. Bununla beraber çalışanın da inovatif davranış sergileme potansiyeline sahip bir birey olması önem taşımaktadır.

İnovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkileyen bireysel faktörler aşağıda sıralanmıştır (Siregar, 2019: 326;)

- Çalışandaki yeterlilik hissi,
- Çalışan bağlılığı,
- Çalışanın motive olması,
- Öz yeterlik

İnovatif çalışma davranışına etki eden bireysel özellikler aşağıda sıralanmıştır (Imran, et al. 2010: 3338-3339).

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Eğitim seviyesi,
- Yaratıcılık,
- Bireysel düşünme süreci,

İnovatif çalışma davranışında çeşitli bireysel faktör ve özellikler etkilidir. Bu bağlamda inovasyonun önemli olduğu ve inovatif davranış sergilemesi beklenen çalışanların kimler olacağı inovasyon süreci açısından önemlidir. Söz konusu çalışanların yenilikçiliğe yatkınlığı, yaratıcı fikir geliştirme potansiyeli olan, sorumluluk ve risk üstlenebilen bireylerden seçilmesi önem taşımaktadır.

iii. Örgütün kendisi ile ilgili belirleyiciler

Bir örgütte inovasyon yapılmak ve çalışanların inovatif davranışlar göstermeleri isteniyorsa örgütsel yapının bunu destekler nitelikte olması gerekmektedir. Çalışanın bilgi birikimi, kişisel özellikleri ve yetenekleri inovatif davranışlar sergilemeye uygun olsa bile olanak tanınmayan bir örgütte çalışanın bunu gerçekleştirebilmesi mümkün görülmemektedir.

Bir organizasyonun inovasyon gerçekleştirebilmesi için organizasyonel unsurların inovatif fikirleri destekler nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle ile inovatif olmayan organizasyonlarda, yeniliği ket vuran organizasyonel faktörler varken, yenilikçi organizasyonlarda, yeniliği teşvik eden organizasyonel faktörler bulunmaktadır. Herhangi bir organizasyonda inovasyonu engelleyen faktörler; üst yönetimin risk almada çekimser olması, tek tipleştirme ve esken beri var olan durumu sorgulamaktan çekinme, büyük resmi görememek, dar bakış açısı, gereğinden fazla rasyonellikle inovasyonu sistematik hale getirmeyi istemek, yanlış motivasyon unsurlarının kullanımı ve bürokrasinin çok olması olarak sıralanabilir. Tam tersi olarak da inovasyonu destekleyen organizasyonlarda yenilik süreci kurumsallaştırılır, yaratıcı ve ekip çalışmasının olduğu bir organizasyon oluşturmaktadır, yaratıcılık ve inovatif fikirler ödüllendirilir, devamlı olarak inovatif amaç ve neticeler odaklanılmaktadır (Naktiyok, 2007: 215) İnovatif fikirlerin motivasyonel unsurlarla birleştirilip geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

Yenilik sürecine girmek ve inovatif çalışma davranışını teşvik etmek isteyen işletmelerin öncelikle süreç inovasyonu yaparak yönetim süreçlerini uygun hale getirmeleri gerekmektedir.

iv. İş ile ilgili belirleyiciler

İşin rutin ve sıkıcı olması çalışanların yaratıcı fikirler geliştirmelerini engelleyen önemli unsurlardan birisidir. Çalışanlarda bu allının ortadan kaldırılması için iş rotasyonu (çalışanın farklı bir birimde çalışmasının sağlanması), İş zenginleştirme (işe ilişkin iyileştirmeler yapılması) faydalı olması beklenmektedir.

İşin karmaşık ve ilginç özelliklerinin bulunması, kişilerin bütün dikkat ve gayretlerini işlerine verebilmeleri, kararlılıkla kendilerine verilen işe ilişkin çözüm

ve alternatifleri deneyebilmeleri bakımından önemlidir. İşlerin aşırı basit ve rutin olarak algılanması çalışanların farklı çözümler geliştirmelerini, risk almalarını ve yaratıcı olmalarını engellemektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 37). Sonuç olarak inovatif davranış sergilenmesi için çalışanlarını işlerini rutin ve sıkıcı algılamamalıdır. İş zenginleştirme ve benzeri insan kaynakları faaliyetleri bu duruma çözüm olabilir.

İşine ilişkin düşüncesi pozitif olan ve işini severek yapan çalışanların daha çok inovatif davranış sergileme eğiliminde olması beklenmektedir.

d. İnovatif Çalışma Davranışının İlişkili Olduğu Konular

İnovatif çalışma davranışını; örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve yönetim tarzı ile yakından ilgili kavramlardır. Bunlar ve inovatif çalışma davranışı ile olan ilişkisi aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. İnovatif çalışma davranışı ve örgüt kültürü

Genel anlamda kültür toplumda yer alan bireylerin davranışlarına doğrudan yön vermektedir. Tıpkı bu durum gibi örgüt kültürü de çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Bu nedenle çalışanların herhangi bir bağlamda davranışlarında meydana gelmesi istenilen değişiklik için öncelikle örgüt kültürünün buna izin veriyor olması gerekmektedir. Bu nedenle inovatif çalışma davranışını teşvik edilmek isteniyorsa öncelikle örgüt kültürünün buna izin verip vermeyeceği araştırılmalıdır.

Tarihsel olarak, örgütsel kültür hakkında literatürde birçok farklı şekilde ifade edilen sayısız tanım bulunmaktadır. Belki de en yaygın bilinen tanım, “işlerin yapılma biçim” dir. Örgüt kültürü, örgütün tipik özelliklerinde kendini gösterir, başka bir deyişle, örgüt kültürü işlerin doğru yapılma şekli olarak görülmeli veya örgütte sorunların anlaşılması gerekir. örgüt kültürünün, bir organizasyondaki personel tarafından paylaşılan derin köklere sahip değerler ve inançlar olarak tanımlandığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Sun, 2008: 137). Örgütteki kurallar, normlar, görevlerin yapılış biçimi gibi örgütü oluşturan etmenlerin bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Örgüt kültürü, normatif bir birleştirici ve örgüt üyelerinin paylaştığı bir dizi değer, sosyal ideal veya inançlar topluluğudur (Bellot, 2011: 31).
- Örgüt kültürü, bir örgütteki personel tarafından paylaşılan köklü değerler ve inançlar olarak ifade edilmektedir (Sun, 2008: 137).
- Örgüt kültürü bir kurumda yer alan grupların bulmuş olduğu düşüncelerin esasını oluşturmaktadır (Güney: 2017a: 318)

Birçok kuruluş, inovatif çalışma davranışının gelecekle için gerekli olduğunu anlamasına rağmen, inovatif çalışma davranışını gerçekten geliştirmek konusunda isteksizdirler. İnovatif çalışma davranışını geliştirmek için örgütsel kültür ve bununla birlikte örgütsel değerler ve liderlik yenilikçi çalışma davranışına odaklanmalıdır. İnovasyon süreci çoğunlukla tahmin edilemez ve bu nedenle riskli bir süreçtir. Denetim otoritelerinin ve iş arkadaşlarının direnci beklenebilir çünkü değişim için yenilikçi fikirler, daha yüksek iş yükü nedeniyle güvensizlik ve stres yaratabilir. Örgütsel kültür türü adhokراسi, girişimcilik ve risk almaya odaklanır. Bu perspektifte adhokراسi, inovatif çalışma davranışını geliştirir. Ancak araştırmalar, aile ve pazar kültürünün inovatif çalışma davranışını diğer kültür türlerinden (adhokراسi ve hiyerarşi) daha fazla geliştireceğini gösteriyor (Stoffers et al. 2015: 201). Örgütler inovatif çalışma davranışının gerekliliğini kabul etseler de yeniliğin getireceği risklerden kaynaklanan başarısızlık korkusuyla bundan uzak durabilirler. Bu tür durumlarda inovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkileyecek örgütsel kültür özellikleri üzerinde durulmalıdır.

ii. İnovatif çalışma davranışı ve iş tatmini

İşinden memnun olmayan bir bireyin yenilikçi, yaratıcı ve farklı fikirler geliştirebilmesi genel olarak beklenmez. Bu nedenle çalışanlardan inovatif çalışma davranışı beklenmeden önce iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi ve çalışanları mutsuz eden unsurların minimize edilmesine ilişkin çalışmalar yapılmasının faydalı olması beklenmektedir.

İş tatmini, insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündükleri olarak tanımlanmaktadır. İnsanların işlerinden ne kadar hoşlandığı veya hoşlanmadığını ifade etmektedir (Schmidt, 2007:483).İş tatminine ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İşgörenlerin görevlerinde role ilişkin duygusal reaksiyonları iş tatminidir. İşgörenin duygusal reaksiyonu olumlu ile çalışan işinden memnundur, olumsuz ise memnun değildir (Kök, 2006: 293).
- İş tatmini, bireyin iş deneyimini değerlendirme sürecinde gelişen bir tür hoş ya da olumlu duygu durumudur (Zhu, 2013: 249).
- Bireylerin halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri iş tatminini ifade etmektedir (Aziri, 2011: 77).

İş tatmini tipik olarak derece cinsinden ölçülür ve birden çok yapı veya kategori kullanılarak birden çok bakış açısından incelenebilir. Örneğin, kişi bir işin belirli unsurlarından memnun olabilir, bazıları hakkında tarafsız hissedebilir ve diğerlerinden memnun olmayabilir. Bir işin unsurları da farklı derecelerde önem arz edebilir ve bu da genel iş tatmini değerlendirmede bu unsurların farklı değerlendirilmesine neden olabilir (Schmidt, 2007:483). Çalışanların işlerine ilişkin tatmin düzeyleri işlerini oluşturan boyutlara göre farklılık gösterebilir. Çalışan işine ilişkin herhangi bir boyuttan memnunken diğerinden memnun olmayabilir.

Genel olarak, araştırmacılar yenilikçi iş davranışını bağımsız bir değişken olarak inceleyen çok az çalışma ile bir sonuç değişkeni olarak yenilikçi çalışma davranışını kullanma eğiliminde olmuşlardır. İş tatmini ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi sürekli olarak inceleyen araştırmalar, iş tatmininin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini tersi değil, incelemek için sonuç değişkeni olarak yenilikçi iş davranışını kullanmıştır. Ancak Bysted, iş tatmininin iş özerkliği ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi yumuşatmadığını bulmuştur. Bysted, yenilikçi çalışma davranışının, arabulucu veya moderatör olmaktan çok bağımsız bir değişken olarak iş tatmini üzerinde bir etki sağlayabileceği iddiasına destek sağlamıştır. Ek olarak, bireyler yaratıcı ve yenilikçi eylemlerde bulunmayı özünde motive edici bulmaktadır (Weavar, 2017: 16-17). Her ne kadar literatür incelendiğinde iş tatmininin inovatif çalışma davranışını etkilediği yönündeki çalışmalar ağırlıkta olsa da tersi durumu ifade eden çalışmalar da mevcuttur.

iii. İnovatif çalışma davranışı ve örgütsel özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütle bir bütün olarak algılamalarına neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme içinde olan çalışanların işten çıkarken elektrikleri kapatması, kurumdaki ekipmanları israf etmeden titiz kullanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Dolayısı ile örgütle bu denli bütünleşen çalışanın yenilikçi davranış sergileme ve örgütsel yenilikçiliği artırma eğiliminde olması beklenmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendi örgütünü tanımladığına inandığı aynı özneliklerle de kendini tanımladığı psikolojik bir durumu yakalayan kimlik duygusunu yansıtmaktadır. Organizasyonel kimlik, varlıkların (yani, bireysel ve örgütsel kimlikler) çok temel tanımını içerdiği için genellikle merkezi olarak vurgulanmıştır. Örgütlerdeki tutum ve davranışların geliştirildiği temel bir alt metin oluşturur (Lee, et al. 2015:1). Özetle örgütsel özdeşleşme durumunda bireysel değerler ve örgütün ona sunduğu değerler örtüşmektedir. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Örgütsel özdeşleşme, bir örgütle algılanan birlik ve örgütün başarılarının ve başarısızlıklarının kişinin kendisinininki gibi deneyimlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Mael and Ashforth, 1992: 103).
- Bireyler tarafından çalıştıkları kuruma karşı olması arzu edilen bağlılık (Kreiner and Ashforth, 2004: 2).
- Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini ait oldukları örgüt açısından tanımlama derecesidir (Mete et al. 2016: 872).

Örgütsel kimlik, algılanan örgütsel yenilikçilik ve Kirton Adaption yenilikçilik Teorisi bir araya getirilmiştir. Araştırma, örgütsel özdeşleşmenin ve algılanan örgütsel yenilikçiliğin çalışanların uyarlanabilir ve inovatif davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulguları, görev süresinin örgütsel kimlik üzerindeki etkilerini inceleyerek ve dikkati örgütsel kimlik hedeflerindeki bir değişime yönlendirerek örgütsel özdeşleşme kuramını genişletmesi açısından önemlidir (Baertsch, 1991: 85-86). Dolayısı ile örgütsel özdeşleşmenin inovatif çalışma davranışını teşvik ettiği söylenebilir.

iv. İnovatif çalışma davranışı ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların görevlerini yaparken diğerlerine oranla daha başarılı olması beklenmektedir. Bununla beraber inovatif çalışma davranışı göstermek örgütsel rol beklentisinin ötesine geçmekle ilgili olduğundan örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların bunu gerçekleştirme eğiliminin diğerlerine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışma ortamının olumlu bir değerlendirmesine duygusal bir yanıt olarak görülebilir. Örgütsel bağlılık, genellikle kuruluşa bağlılık veya kuruluşla özdeşleşme olarak tanımlanmıştır (Testa, 2001: 228). Örgütsel bağlılığa ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır (Mowday, 1979: 2-3).

- Örgütsel bağlılık, organizasyonun amaçlarının ve bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği süreçtir.
- Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini kuruluşa bağlayan veya bağlayan kuruluşa yönelik bir tutum veya yönelim ifade etmektedir.
- Bir organizasyonun amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve tamamen araçsal değerinden ayrı olarak kendi iyiliği için organizasyona duygusal bağlılık örgütsel bağlılığı ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe yönelik tutumları anlamlı bir şekilde ortaya çıkmadan önce kuruma bağlı kalmalarına neden olmak ve iş tatmini gibi diğer değişkenlere kıyasla görece istikrarlı bir zaman tutumudur. Örgütsel bağlılık aşağıda sıralanmış olan özelliklere göre farklılık göstermektedir (Chang, 2000:1261).

- İş arama davranışları, devir, devamsızlık ve ekstra rol davranışları ve performans gibi davranışlar,
- İş tatmini, işe katılım ve iş gerginliği gibi tutuma ilişkin, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik ve sorumluluk, rol çatışması ve belirsizlik dahil olmak üzere çalışanın işinin ve rolünün özellikleri,
- Çalışanın yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı ve görev süresi,

Dolayısı ile örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar işlerine ilişkin olumlu tutum oluşturmaktadırlar.

Teorik olarak, duygusal bağlılığın inovatif çalışma davranışını etkilediğini doğrulayan iki neden vardır. Birincisi, duygusal olarak adanmış çalışanlar, kurumun değerleri ve hedefleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşirler, bu nedenle, ekstra çaba sarf ederek ulaştıkları için kendilerini sorumlu hissetme eğilimindedirler. Sonuç olarak, kuruluşun amacına ulaşmasına yardımcı olmak için yeni fikirleri aktif olarak keşfetme, tanıtmaya ve uygulama olasılıkları daha yüksektir. İkinci olarak, duygusal bağlılık, bireysel yenilikçiliği kolaylaştırabilecek olumlu duygusal deneyimler gerektirir. Aslında, olumlu etki, insanların kısıtlama hissini azaltarak, esnek ve farklı düşünmeyi genişleterek ve oyun oynamayı ve yenilik arayışını geliştirerek yeni fikirlerin ve çözümlerin keşfedilmesini teşvik eder (Battistelli et al. 2019:366). Özetle çalışanın kuruma duygusal bağlılığı genel anlamda yüksek çaba ve performansa neden olmakla beraber inovatif davranışı da teşvik etmektedir.

v. İnovatif çalışma davranışı ve örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık; çalışanın kendi isteği ile bulunduğu kurumun kendisinden istediği rol beklentisinin ötesinde eylemlerde bulunmasıdır. Bu durumda işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları daha kolay olmaktadır.

Değişen koşullar altında çalışmak kuruluşların temel bir özelliği haline geldikçe, kuruluşlar, resmi iş gereksinimlerine bakılmaksızın, başarılı değişime katkıda bulunmaya istekli bireylere zorunlu olarak daha bağımlı hale gelecektir. Tanımlanmış rol beklentilerini aşan ancak bir örgütün hayatta kalması için önemli ve hatta çok önemli olan davranışlar 'örgütsel vatandaşlık davranışları' olarak tanımlanır (Somech and Zahavy, 2004:281). Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, literatürde geleneksel rol içi davranışlar, örgütsel olarak uygun ekstra rol davranışları ve tam ve sorumlu örgütsel katılım gibi politik davranışlar dahil olmak üzere, örgüt üyelerinin örgütsel olarak ilgili tüm olumlu davranışlarını içeren çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Jahangir, 2004: 76).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplumda örgütün etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanır (Bies, 1989: 295).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımının veya görev performansının ötesine geçen yardım etme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Newland, 2012: 2).

Bu davranışlar, ekstra rol davranışları kategorisini tanımlanırken bu şekilde adlandırılmıştır; ancak bunlar aynı zamanda toplum yanlısı örgütsel davranışlar, örgütte kendiliğinden gelişen örgütsel davranış olarak da tanımlanmıştır (Somech and Zahavy, 2004:281). Örgütsel vatandaşlık davranışı başarılı bir örgütsel değişim için önemli bir unsurdur.

Yenilikçi çalışma davranışını ve örgütsel vatandaşlık davranışını bağımsız olarak inceleyen geniş bir literatür varken, bilgi çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile inovatif çalışma davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan ampirik araştırma eksikliği vardır. Bununla birlikte, kurumdaki işletmelerin, vasıflı çalışanlarını kaybetmekten korumak için örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanmaları zorunludur. Başarıya ulaşmak için, kurumların sadece örgütsel üretkenliği artırmakla kalmayan, aynı zamanda üyeler arasındaki yenilik ve yaratıcılığı da geliştiren inovatif davranışlarını geliştirmek için çeşitli çabalar gösterilmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik stilleri ve yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi ılımlaştırır çünkü kaynakların dönüşümünü, toplumun refahını, yenilikçiliği ve kurumların uyumluluğunu ilerletir. Örgütsel vatandaşlık, sınırlı kaynakların yerleştirilmesinde ve problem çözme sorunlarının yönetilmesinde işletmelerin etkililiğini ve verimliliğini de artırır. Genel olarak, Örgütsel vatandaşlık ve inovatif çalışma davranışı birbiriyle bağlantılıdır. İkisi de birbirini etkiledi çünkü ikisi de isteğe bağlı ekstra davranışlar (Khan et al. 2020: 5). Özellikle bilgi çalışanları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve inovatif çalışma davranışı bir birinden farklı kavramlar olmakla beraber gönüllülük esasına dayanmak bakımından bir biri ile benzerlik göstermektedir. Bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı ve inovatif çalışma davranışı etkileşim halindedir.

vi. İnovatif çalışma davranışı ve örgütsel yönetim tarzı

Yönetim tarzının yenilikçiliğe ve inovatif davranışa uygun olması gerekmektedir. Örneğin; bürokrasinin ve katı hiyerarşinin bulunduğu örgütsel yapıda inovatif davranışın ve yaratıcılığın gelişiminin zor olması beklenmektedir.

İnovasyon, önceden planlanması gereken bir süreçtir. Bu süreç kar amacı güderek yeni bilgi üretilmesi ile başlamakta olup, süreç ve ürünlerde de yeniliğin yapılması ile gerçekleştirilmektedir. İnovasyonun istenilen biçimde gerçekleştirilmesi ve sürecin yönetilmesi profesyonelliği gerektirmektedir (Taşgit ve Torun, 2016: 126-127). İnovasyonun gerçekleştirilebilmesi ve istenen biçimde yürütülebilmesi için kurumların inovasyonu destekleyen bir organizasyonel kültür oluşturmaları gereklidir. İnovasyonu destekleyen bir organizasyonel kültür oluşturulduktan sonra kurumsal stratejilerin de buna paralel olarak belirlenmesi ve yönetimin desteğinin alınması zorunludur. Bununla beraber inovasyonun gerçekleştirilebilmesi için araştırma geliştirmeye ilişkin çalışmaların kuvvetli olması ve gerekli maddi imkanın edinilmesi kritik düzeyde önem taşımaktadır. Dikkate alınması gereken bir diğer unsur da sektördeki rekabetin yapısının bilinmesidir (Satı ve Işık, 2011: 541). İşletme politikaları ve inovasyonu destekleyici yönetim kültürünü oluşturulmadan inovatif çalışma davranışını teşvik etmek mümkün değildir.

e. İnovatif Çalışma Davranışının Boyutları:

İnovatif çalışma davranışı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş bir konudur. Farklı araştırmacılar inovatif çalışma davranışını çeşitli şekillerde boyutlandırmışlardır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Kanter'ın inovatif çalışma davranışı boyutları

Kanter'ın çalışması inovatif çalışma davranışının boyutlandırılması üzerine yapılan ilk çalışmadır. Kanter inovatif çalışma davranışını dört aşamada değerlendirmiştir.

Kanter'ın 1988 yılında yaptığı araştırmasında dört aşamalı inovasyon sürecini, fikri keşfetme, fikri üretme, fikri onaylama ve fikri uygulama olmak üzere dört aşamada değerlendirmiştir (Jong and Hartog, 2010a: 24-25). Bu aşamalar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır (Kanter, 1988b:168-169; Kleysen ve

Street, 2001; Eryılmaz, 2005: 82; Scott ve Bruce, 1994, s. 582; Bos-Nehles et al. 2017: 383, Gökçen ve Çetin, 2022: 176).

- **Fikir Keşfetme**

İnovatif çalışma davranışının en önemli unsurlarından biri olan fikir üretimi, yenilik yapabilmek için bir ihtiyaç ya da fırsatın farkına varmanın yanı sıra bu ihtiyacı gidermek için yeni yollar oluşturabilme yeteneği de çok önemli görülmektedir.

- **Fikir Üretme**

Fikri üretmek inovatif çalışma davranışının ikinci adımı olarak kabul edilmektedir. inovatif çalışma davranışında düşünmenin ve fikrin oluşumu bireyler tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle işgörenler hem kişisel çalışmalarda hem de organizasyonel çalışmalarda inovasyonun kaynağı haline gelmektedirler. İnovasyonu gerçekleştirmek için için fikrin keşfedilmesi ile meydana gelen inovasyon süreci içinde keşfedilen sorunun, ürünü veya hizmetin daha iyi bir noktaya getirilmesi amacıyla klasik yöntemler haricinde farklı yöntemler bulunmalıdır. Dolayısı ile fikirlerin üretilmesi aşamasında keşfedilen soruna çözüm getirilmektedir. Özetle fikir üretme aşamasında karşılaşılan problemlerin çözüme ulaştığı herhangi bir ürün, hizmet ya da performans artırımı gibi sorunlara ilişkin edinen yeni bilgiler doğrultusunda çözüm getirilmesidir.

- **Fikir Onaylama**

İnovasyonun gerçekleşmesine olanak tanıyan düşünce veya öneriyi karar alıcıların beğenmesi ile ihtiyaç duyulan kaynakların sunulması sonucunda kabul edilen düşüncenin uygulamaya geçirilip organizasyonun devamlılık arz eden eylemi haline gelmesini ifade etmektedir.

- **Fikir Uygulama**

İşletme içerisinde destek bulan yenilikçi fikrin uygulanmasıyla yenilik süreci tamamlanmış olur. Yenilikçi fikrin verimliliği ve sağladığı yararı müşterilerin olumlu ya da olumsuz geri bildirimleri ile anlaşılmaktadır.

İnovatif iş davranışı, fırsatlar veya fikir keşfi ve fikir üretimi ile başlamakta, bu fikirleri destekleyecek sponsor ve destek arama ile devam eder ve koalisyon kurularak bir yeniliklerin modeli veya prototip üretimi ile son bulmaktadır.

ii. Scott ve Bruce'a göre inovatif çalışma davranışı boyutları

Scott ve Bruce, Kanter'ın çalışmasından etkilenecek inovatif çalışma davranışını üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar; fikir üretme, koalisyon oluşturma ve fikri gerçekleştirmedir.

1988 yılın yaptığı çalışma ile Kanter'ın dört boyutlu inovatif davranış sürecinin sonrasında 1994 yılında Scott ve Bruce yaptıkları çalışmada bireysel inovatif davranışı birbiri ile etkileşim içinde olan lider, personel, ekip ve inovatif ikliminin bir çıktısı olarak değerlendirmişlerdir. Bununla beraber inovatif çalışma davranışını Kanter'ın 1988 yılında yapmış olduğu araştırmasını temel alarak; fikir üretme, koalisyon oluşturma ve fikri gerçekleştirme olarak üç boyuta ayırmışlardır. Scott ve Bruce, fikir üretme, koalisyon oluşturma ve fikir gerçekleştirme içeren tek boyutlu, altı maddeli bir ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır (De Jong and Den Hartog, 2010a: 24-25). Scott ve Bruce Kanter'ın çalışmasından esinlenerek inovatif çalışma davranışının boyutlarını üçe indirgemişlerdir.

Scott ve Bruce, Kanter'ın görüşlerini destekleyecek şekilde süreci çok aşamalı olarak açıklamaktadırlar. Bunasamaklar üç tanedir ve şu şekildedir: fikir üretme, kişisel inovasyonu teşvik eden durum veya yeni tam anlamıyla kabul edilmemiş düşünce veya çözüm önerilerinin oluşturulmasıdır. Koalisyon oluşturmaboyutunda inovatif davranış sergileyen kişi birey düşüncesini hayata geçirebilecek mali kaynak arayışına girmektedir. Bunu gerçekleştirmek adına sponsor bulma çabasına girmektedir. Fikir gerçekleştirme boyutundaise seri üretimi gerçekleştirebilecek, somutlaşan inovasyonun bir örneği diğer bir deyişle prototipi oluşturulmaktadır (Scott and Bruce, 1994: 581). Boyutlar Kanter'ın geliştirdiği boyutlara benzemekle beraber nüanslar içermektedir.

Scott ve Bruce'un çalışmaları Kanter'ın çalışması ile birçok ortak noktası bulunmakta olup bir birini desteklemektedirler. Bununla beraber Kanter'ın fikri üretme ve fikri onaylama boyutlarını Scott ve Bruce koalisyon oluşturma olarak tek bir boyutta ifade etmiştir.

iii. Janssen'e göre inovatif çalışma davranışının boyutları

Janssen inovatif çalışma davranışını üç boyutta incelemiştir. Bunlar fikir üretme, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesidir.

Janssen'in 2000 yılında yaptığı araştırma bağlamında değerlendirilecek olursa bireysel inovasyonun ilk adımı fikir üretmedir. Herhangi bir konuda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi anlamına gelmektedir. İnovasyon sürecinin ikinci boyutu fikrin tanıtılmasıdır. Bu boyut, yeni fikrin hayata geçirilebilmek amacıyla gerekli kaynağı sağlamak için destek vermesi beklenen taraflara fikrin sunulması aşamasıdır. İnovasyon sürecinin üçüncü boyutu fikir gerçekleştirme aşamasıdır. Herhangi bir görev, grup ya da organizasyonda bulunan somut olarak deneyimlenebilen birörneğin üretilmesi aşamasıdır (Janssen, 2000: 288). Sonuç olarak Janssen, Kanter'in üretme ve fikri onaylama boyutlarını fikrin tanıtılması olarak tek boyutta indirgemıştır.

iv. De Jong ve Den Hartog'a göre inovatif çalışma davranışı

De Jong ve Den Hartog inovatif çalışma davranışını fikri keşfetme ve üretme olmak iki boyutta incelemiştir.

De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında yapmış olduğu araştırmasında fikir üretme boyutunun çok uzun bir süreç olduğunu ve farklı zihinsel kabiliyetlere sahip olunması gerektiğini düşünerek bu boyutu fikir keşfetme ve fikir üretme olarak iki kademeli olarak sınıflandırmışlardır. Bu çerçevede fikir keşfetme boyutunun ürün, hizmet ya da süreçleri farklılaştırma yöntemleri bulmaya veya bunlara alternatif olabilecek yöntemleri geliştirmekle ilgilidir. Fikir tanıtma boyutu ise inovatif çalışmada davranışının başarılı ve sürdürülebilir olması için doğru kişilerin sürece dâhil edilerek koalisyon oluşturulmasını ifade etmektedir (De Jong and Den Hartog, 2010a: 24). De Jong ve Den Hartog'un Boyutlandırması bu konudaki en yeni çalışmadır ve süreç daha basit bir biçimde anlatılmaya çalışılmıştır.

İnovatif çalışma davranışının boyutlandırılmasına ilişkin araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar kronolojik olarak değerlendirildiğinde sürecin karmaşıktan basite indirgenerek anlatılmaya çalışıldığı görülmektedir. Sonuç olarak çalışmaların ortak noktası hepsinin fikir üretme ile başlayıp fikrin uygulanması ile neticelenmesidir.

f. Çalışanların İnovatif Davranış Düzeylerini Belirleyen ve Engelleyen Faktörler

İnovatif çalışma davranışının gerçekleşmesi karmaşık bir süreçtir ve birçok unsura bağlıdır. Bunlar bireysel ve örgütsel unsurlardır. Söz konusu unsurlar bir

birinin tamamlayıcısı olup tek başına yeterli olamayacaklardır. Diğer bir deyişle bireyin özellikleri inovatif çalışma davranışı gösterme eğiliminde olsa bile örgütsel özellikler (strateji, politika, iş süreçleri vb.) buna uygun olmadığı sürece birey potansiyelini ortaya koyamayacaktır. Tersini düşünülecek olursa örgütsel özellikler inovasyonu teşvik edici olarak kurgulanmış olsa da birey inovatif çalışma davranışı gösterme eğiliminde kişisel özelliklere sahip değilse faaliyetler tam anlamıyla amacına ulaşamayacaktır. Bireysel ve örgütsel özellikler aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Çalışanların inovatif davranış düzeylerini belirleyen bireysel faktörler

İnovatif çalışma davranışının ortaya çıkmasına yardımcı olan belirli bireysel özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **Öz Liderlik**

Öz liderlik ile iş sonucu arasında olumlu bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, öz liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin daha fazla araştırılmasında fayda bulunmaktadır.

Öz liderlik, “bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettikleri, belirli davranışsal ve bilişsel stratejiler kullanarak kendilerini etkiledikleri ve yönlendirdikleri bir süreç” olarak tanımlanır (Amundsen and Martinsen, 2015:305). Öz liderliğe ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Bireyin kişisel ve organizasyonel muvaffakiyete ulaşması için bireyin kendisini motive etme ve yöneltme sürecidir (Manz, 1986: 593).
- Öz liderlik, eylemleri olumlu yönde şekillendirmek amacıyla kendini yönlendiren ve kişisel motivasyonu oluşturan, eylemsel ve zihinsel anlamda kendi değerlendirebilme ve öz etkileme sürecidir (Houghton et al.2012:219).
- Öz liderlik, bireyin liderliği kendisine tatbik etmesidir. Dolaysıyla genel liderlik tanımlarının tersine takipçiye sahip olmak zorunlu değildir (Lovelace et al. 2007: 379).

Öz liderlik bir bireyin bilinçli ve yapıcı bir şekilde düşüncelerini ve niyetlerini istenen değişikliklerin yaratılmasına doğru yönlendirdiği yansıtıcı bir iç

süreci ifade etmektedir. Yaratıcı öz liderlik üç özellik içermektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Carmeli et al. 2006: 78).

- Bilişsel yapı varsayımların, inançların, algıların ve düşünce biçimlerinin yenilenmiş olması,
- Yaratıcı davranışları içeren eylemlerle kendini gösteren yaratıcı zihinsel imgeleme,
- Bir bireyin istenen amaçlara ulaşma becerisini geliştiren içsel diyalog ve geri bildirim içeren yaratıcı olma hali,

Özetle; öz liderlik bireyin kendi kendisiyle kurduğu iletişimi ve kendini kontrol edip yönetebilmesini ifade eden bilişsel bir süreçtir. İnovatif çalışma davranışı gösterebilmek kuşkusuz ki öz disiplin ve öz farkındalık sahibi olmaya gerektirmektedir.

• İçsel Motivasyon

Motivasyon her konuda başarı için gerekli en önemli unsurdur. Bu durum inovatif çalışma davranışı için de geçerlidir.

İçsel motivasyon, bir bireyin yeni hedefler arama, yetkin olma, kendi kaderini belirleme ve yeni bilgi edinme arzusunun seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin kişi "Kendimi önemli bir insan gibi hissettirdiği için işimi yapıyorum" ve "Önemli bir şey yapmama imkan tanıdığı için işimi yapıyorum." Benzeri bir yargıya sahiptir (Hong et al. 2019: 145-146).

En genel tanımıyla içsel motivasyon kişiyle eylem arasındaki münasebetle alakalıdır bu nedenle içsel motivasyon işin enteresan ile ya da bireyin kendi kendine motive olduğu bir işle alakadar olması neticesinde hissettiği tatmindir (Ryan and Deci, 2000: 56-57). İçsel motivasyona ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İçsel motivasyon, bir davranışın kişiyi içsel olarak tatmin etmesidir. Kişi bir eylem için içsel olarak motive olduğunda, dış dürtüler, yıldırma ya da ödüllendirilmek amacından çok, kişisel tatmin, eğlence ya da bir duruş sergilemek amacıyla davranışta bulunmaktadır (White, 1959:297-298)
- İçsel motivasyon, insan doğasının asıl enerji kaynağını oluşturmaktadır ve bütün eylemlerin dürtüsel kaynaklı olmadığı ya da dışarıdan müdahalenin

her zaman gerekli olmadığı davranış biçimini ifade etmekte kullanılan bir kavramdır (Deci and Ryan, 1985:12).

- İçsel motivasyon, kişilerin herhangi bir davranışı gerçekleştirmek için istek ve merak duyması ve buna göre eyleme geçmesidir. Diğer bir deyişle kişilerin davranışlarına gidişatına yön vermesidir (Lin, 2007: 137).

Geçtiğimiz yıllar boyunca, bireysel inovasyonla ilgili çoğu araştırma, bireylerin yüksek düzeyde inovatif performans elde etmeleri için optimal motivasyonuna yardımcı olan bireysel ve bağlamsal faktörlerin (ve bunların karşılıklı etkileşimlerinin) tanımlanmasına odaklanmıştır. Bu bağlamda, bilişsel değerlendirme teorisi, inovatif çalışma davranışını harekete geçiren ve yönlendiren altta yatan motivasyon mekanizmaları için kavramsal bir temel sağlamıştır. Bu teori, motivasyon kalitesinin, davranışın içsel olarak motive edildiği (yani, dışsal olasılıklar veya kısıtlamaların yokluğunda bir faaliyet veya görevi gerçekleştirme arzusu) veya dışsal olarak motive edildiği (yani, ödül, takdir veya zorunluluk gibi harici bir sonucudur (Devloo, 2013:57). Her ne kadar motivasyon çalışanların genel performansına etki ettiği bilinen bir unsur olsa da inovatif çalışma davranışı içse motivasyondan etkilenmektedir.

İçsel motivasyonunun inovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Dışsal motivasyon unsurları da mutlaka ki yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla kullanılabilir; fakat içsel olarak motive olmamış bir bireyin üstündeki olumlu etkisi sınırlı olacaktır.

- **Girişimcilik Özelliğine Sahip Olmak**

İnovatif olma ve girişimcilik bir biri ile yakın anlamlı fakat farklı kavramlardır. İnovatif çalışma davranışı yenilik geliştiren eylemlerde bulunmayı ifade ederken girişimcilik bulunan yeniliğin ticarileştirilmesi sürecini ifade etmektedir.

Girişimcilik fırsatlarını, yeni araçların, amaçların veya araçların ve ilişkilerin oluşturulması yoluyla yeni malların, hizmetlerin, hammaddelerin, pazarların ve organizasyon yöntemlerinin tanıtılabileceği durumlar olarak tanımlanmaktadır (Eckhardt and Shane, 2003: 336). Girişimciliğe ilişkin diğer tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Diğer bir tanıma göre; girişimcilik, yeni veya yenilikçi bir fikrin üretilmesi ve yenilikçi fikrin tasarlanması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir (Roberts, 1992: 55)
- Girişimcilik, kişilerin karşlarına çıkan fırsatları fark ederek onlardan yararlanmak için değişik kaynakların ve süreçlerin araştırıldığı, analiz edilip değerlendirildiği süreçtir (Shane and Venkataraman, 2000: 220)
- Girişimcilik, sorunları yaratıcı bir biçimde ortadan kaldırma isteğini ifade etmektedir (Axelsson, et al. 2015: 44)

Bu tanımlardan yola çıkarak girişimciliği yeni hedefler belirleyerek yeni fikirlerin tasarlanıp sektöre yönelik ihtiyaçları karşılamaya yönelik sunulması olarak ifade edebiliriz.

Girişimcilik, toplumların uyguladığı eylem ve süreç olarak tanımlanır. Bölgeler, kuruluşlar veya bireyler, servet yaratmak için iş fırsatlarını belirler ve takip eder. Aynı şekilde, girişimcilik geniş bir faaliyet skalasını kapsar ve çok yönlüdür (George and Zahra, 2002: 5). Girişimcilik yalnızca etkili yenilik aramakla kalmaz, aynı zamanda rekabet gücünü ve üretkenliği de artırır. Girişimcilikte girişimcilik motivasyonu ile yenilikçi davranış arasında önemli bir ilişki vardır ve yenilikçi davranışı etkileyen hem içsel hem de dışsal motivasyondur. Bunun nedeni, yüksek girişimciliğe sahip kişilerin büyük bir iç kontrole sahip olmaları, yenilikçi olmaları ve ileri görüşlü olma eğiliminde olmalarıdır. Özellikle meydan okuyan ve risk alan bir tutuma sahip kişiler, bu faaliyetlere daha cesurca zaman ve çaba harcayarak yenilikçi faaliyetleri teşvik ederler. Özellikle, yüksek girişimciliğe sahip kişiler, inovasyon davranışlarında olumlu bir problem çözme yeteneğine sahiptir. Her şeyden önce inovasyon, rekabet avantajı sağlamanın ve mükemmel sonuçlar üretmenin önemli bir yolu olarak hizmet ettiği için hayati önemde kabul edilir. Ayrıca, yeni bilgileri mevcut bilgi ile birleştirerek yeni pazarlar açmak için fırsatlar ve anlayışları birleştirerek yeni ürünlere katkıda bulunur. Son olarak, yenilik aynı zamanda insanları yeni teknolojik eğilimleri ve mevcut fırsatları anlamaya teşvik eder (Lee et al. 2019:2). Özetle girişimci özelliğe sahip insanlar diğerlerine oranla daha fazla inovatif davranış sergileme eğilimindedirler.

Girişimci özelliğe sahip olmak inovatif çalışma davranışına sahip olmak için bir ön koşul niteliği taşımamaktadır; fakat girişimci özelliğe sahip kişilerin daha çok inovatif çalışma davranışı gösterme eğiliminde olmaları beklenmektedir.

- **İnsiyatif Kullanabilme Becerisi**

İnsiyatif kullanabilme becerisi yenilik yaratma ve inovasyon sürecinde bireysel ve örgütsel bağlamda kritik öneme sahiptir.

Örgütsel değişim, mevcut bir durumdan diğerine geçişi içerir. İstenen gelecek durum. Bu tür dönüşümleri kolaylaştıran üç psikolojik süreç yaratıcılık, yenilikçilik ve inisiyatifdir. Tüm değişimler inovasyonu içermese de, "kesinlikle organizasyonel terimlerdeki tüm yenilikler değişimdir". İnovasyona kurumsal düzeydeki yaklaşıma göre, inovasyon yalnızca tüm organizasyonların geliştirilmesiyle değil, aynı zamanda bireysel iş rollerinin dönüşümü ve çalışma gruplarında veya ekiplerde yeni fikirlerin uygulanmasıyla da ilgilidir. Diğer bir deyişle yaratıcılık, inovasyon ve inisiyatif süreçlerini tanımlamaktır (Rank et al. 2004: 519).İnsiyatif alma konusunda başarılı bireyler yenilik üretmede daha başarılı olurlar böylelikle kendilerine ve çalıştıkları kuruma için değer sağlarlar faydalı olmaktadır. İnsiyatif alabilen işletmeler dış çevre unsurları ve sektörün gidişatını öngörüp bu bağlamda inovasyon yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmeleri beklenmektedir.

- **Demografik Özellikler**

İnovatif çalışma davranışı sergilemek çeşitli bireysel faktörlerle ilintili olabilmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Akgün, çalışmasında kadınların erkeklerden daha inovatif davranış sergileme eğiliminde olduğunu saptamış olsa da aradaki farklılık anlamlı bulunmadığından inovatif davranışın cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir (Akgün,2017:313-314).

Schaffer yaptığı araştırmada iş arkadaşlarından daha düşük seviyelerde yararlı geribildirim algılayan çalışanlar, orta yaşta, iş arkadaşlarından daha yüksek seviyelerde yararlı geribildirim algılayan çalışanlara göre daha düşük seviyelerde radikal yenilikçi çalışma davranışı sergilemekte olduklarını ifade etmiştir (Schaffer et al.2012: 62). Dolayısı ile orta yaştaki bireylerin gençlere oranla daha fazla pozitif geri bildirim ve yenilikçi davranış sergilemektedirler.

Hjalager, eğitimin, inovatif çalışma davranışına önemli seviyede etkisi olan bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, yaratıcılık seviyesinin artmasını sağlamaktadır. Buna göre inovatif faaliyetlerde bulunabilmek için bilgi paylaşımı zorunlu bir eylemdir. Bilgi paylaşımında bulunacak çalışanların da eğitilmiş olmaları önemlidir. (Hjalager, 2002: 470). İnovatif fikirler geliştirmek bilgi birikimini de gerektirmektedir. Bu nedenle inovatif çalışma davranışı sergilemesi beklenen çalışanların eğitim düzeyleri ve işlerine ilişkin kurum içi eğitimler almaları önemlidir.

Yukarıda değinilmiş olan araştırmalardan yola çıkarak inovatif çalışma davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasıyla beraber eğitim ve yaşın artması ile inovatif çalışma davranışının arttığı saptanmıştır.

- **Proaktif Olmak**

Genel anlamda değerlendirildiğinde kişilik özelliklerinin bireyin davranışları üzerinde etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların diğerlerine oranla daha çok inovatif çalışma davranışı gösterme eğiliminde olması beklenmektedir.

Proaktivite, geleceğe odaklı, değişim odaklı ve kendi kendine başlayan bir davranış biçimi olarak tanımlanıyor. Pek çok alandaki davranışlar az ya da çok proaktif olarak yürütülebilir, bu nedenle bireysel inovasyon, sorumluluk alma, seslendirme, proaktif sosyalleşme ve proaktif davranma incelenmektedir (Parker and Wu,2014: 1). Bunun nedeni proaktif davranışların bireysel inovasyonu açılmasıdır. Proaktif olmaya ilişkin tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Proaktif kişilik, durumsal güçlerin etki altına alamadığı ve çevre koşullarını etkileyebilen bireydir (Bateman and Crant, 1993: 103-118).
- Proaktif kişilik özellikleri taşıyan kişiler diğerlerine göre karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla farklı yollar denerler ve amaçlarına ulaşabilmek için kuvvetli bir istek duyarlar. Bu bireyler çevrelerindeki diğer bireylere göre bir öz-disiplinleri daha fazladır. İnisiyatif kullanmaktan ve sorumluluktan kaçınmazlar (Fuller et al. 2010: 35-51)

- Proaktif davranış, bulunan koşulların iyileştirilmesinde ya da yeni koşulların sağlarken inisiyatif kullanmaktır (Carnt, 2000: 435-462).

Bir bireyin çevresini etkileyen eyleme geçme eğilimini temsil eden proaktif kişilik, inovatif çalışma davranışını etkili bir şekilde tahmin edebilen kişilik özelliklerinin başka bir yönü olduğu bulunmuştur. Proaktif bireylerin aktif olarak meşgul olma eğiliminde olduğu bulundu, çalışma ortamlarında inovasyon ve yaratıcı olmaktadır. Proaktif bireylerin pasif bireylere göre bilgi ve becerilerini güncelleme ve yeni iş süreçleri belirleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu saptanmıştır. Proaktif kişiliğin işletmelerdeki çalışanların inovatif çalışma davranışlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu açıktır (Li et al. 2017b: 697-698). Bu bağlamda değerlendirdiğimizde proaktif kişiliğin inovatif çalışama davranışının yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Bu nedenle inovatif çalışma davranışının önemli olduğu birimlerde istihdam edilecek çalışanların proaktif kişiliğe sahip olmalarının bilinmesi faydalı olacaktır.

ii. Çalışanların inovatif davranış düzeylerini belirleyen örgütsel faktörler

İnovatif çalışma davranışını belirleyen örgütsel faktörler aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

- **İletişim ve Bilgi Paylaşımı**

İnovatif çalışma davranışı, fikir yaratma, fikir desteği ve fikir uygulama ile ilişkili kapsamlı bir dizi davranışın sonucudur. Aynı şekilde, bireyin bir problemle karşılaştığı ve daha sonra belirli bir soruna inovasyon ve işgücünden gerekli destekle çözüm getiren bir fikir ürettiği çok aşamalı bir süreci ifade etmektedir.

İnovatif çalışma davranışı, çalışanların önerileri ve bu fikirlerinin kuruluşların performansına fayda sağlayan işle ilgili görevlerde uygulanması olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, çeşitli araştırma çalışmaları, bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermiştir (Hassan et al. 2018: 23). Bilgi paylaşımına ilişkin çeşitli tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Bireysel bilgi bireyin farklı durumları yargılama ve bir bağlam, teori ya da her ikisi çerçevesinde, bireysel bilgiyi yaratan ayrımlar yapma yeteneklerini içerir (Tsoukas and Vladimirou, 2001: 983)

- Aynı zamanda bilgi, inançlara, güvene ve değerlere endekslidir. İyi edinilmiş tecrübelerle gelişerek bu tecrübelerin uzmanlığa dönüşmesinde rol oynamaktadır (Güçlü and Sotirofski, 2006: 353)
- Örgütsel bilgi ise, uygulama toplulukları gibi, çeşitli durumlarda sıkı bir şekilde bir arada çalışan gruplar tarafından yaratılan kolektif bilgidir (Brown and Duguid, 1998: 91).

Bilgi paylaşımı, bireylere kendi yenilikleri için yararlı kaynaklar sağlayabilecek sosyal etkileşimleri de mümkün kılar, çalışanlar, özellikle bu destek yeni bilgiler, kaynaklar ve anlayış ortaya çıkardığında, meslektaşlarından ve amirlerinden destek aldıklarında ortaya çıkar. Bu tür kaynaklara erişim kazanmak, resmi ve gayri resmi etkileşimler gerektirir ve bilgi paylaşımı, alıcılara bir karşılıklılık normu aşılacağı için özellikle güçlü bir sosyal etkileşim biçimini temsil eder. Sosyal değişim teorisi, sosyal etkileşimlerin, bireylerin meslektaşlarına teşekkür etmek için 'iyiliğe' karşılık vermek zorunda kaldıkları, aynı zamanda sosyal onaylamadan ve örgütsel damgalamadan kaçınmak zorunda olduğu karşılıklılık normları tarafından düzenlendiğini savunur. Bir kişi, ilgili bilgiyi paylaşarak, alıcılarda bir borçluluk duygusu yaratır ve daha sonra alınan bilgiye karşılık verir. Sonuç olarak, daha fazla bilgi paylaşan çalışanların karşılık verilme ve başkalarından yeni fikirler ve destek alma ve dolayısıyla inovatif davranışlarda bulunmak için daha güçlü fırsatlara sahip olma olasılığı daha yüksektir (Radelli et al.2014 :4). Her ne kadar çalışanlar inovatif çalışma davranışı gösterebilirler de yenilikçi anlayışın etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların bilgi ve deneyimlerini bir biri ile paylaşmaları ve fikir alışverişinde bulunmaları önem taşımaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek ise işletmede sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanması ile mümkündür.

İnovatif davranışların teşvik edilmesi ve sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi veya herhangi bir yeniliğin üretilebilmesinde bilgi akışının rolü büyüktür. Bilgi akışıyla çalışanlar bir birleri ile deneyimlerini paylaşırlar ve bir anlamda bir birlerinin eksiklerini tamamlamış olurlar.

• **Kurumun Finansal Durumu**

Bir işletmenin finansal durumu ile inovasyon geliştirme ve inovatif davranışı teşvik etme kapasitesi bir biri ile doğrudan ilgilidir. İnovasyonun gerçekleştirilmesi

sürecindeki araştırma geliştirme faaliyetleri uzun sürelidir ve ciddi finansal kaynağı gerektirmektedir.

Mali kaynakların mevcudiyetini tahmin etmek için, inovasyonu finanse etmek için dış finansmana erişim dahil edildi (kamu veya özel bankalar, kalkınma ajansları, değer zinciri). Analiz edilen dönemde, inovasyonu teşvik etmek için kamu politikasında herhangi bir değişiklik yapılmadığı ve kamu fonlarına erişen firmalar arasında önemli değişiklikler olmadığı için, inovasyonların finansmanı olasılığına daha genel bir yaklaşımın kullanılması daha doğru görünmektedir (Suarez, 2014: 731).

Daha yüksek bir mali kaynak mevcudiyetini ve dolayısıyla inovasyon faaliyetlerini üstlenmede daha az kısıtlamayı gösterir. Ampirik kanıtlar kesin olmamakla birlikte, çok sayıda çalışma, finansal durumun inovasyon üzerindeki etkisini kabul etmektedir, çünkü bunun dışarıdan sahip olunan bir firmanın yönetsel ve operasyonel yetenekleri üzerinde bir etkisi olacaktır (Nieto et al. 2013: 7). Bir kuruluşun finansal yapısı ile inovasyon yapabilmesi bir biri ile ilgilidir; çünkü inovasyon süreci yüksek maliyetli ve uzun süren eğitim ve araştırma geliştirme faaliyetlerini içermektedir.

Bu nedenle inovasyon faaliyetleri daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmektedir; çünkü daha önce de değinildiği gibi AR-GE (Araştırma Geliştirme) faaliyetleri, çalışanların inovatif çalışma davranışını teşvik edecek kurumsal süreçlerin düzenlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi işletmeler için güçlü finansal kaynaklar gerektiren giderlidir.

- **Örgüt İklimi**

Örgüt ikliminin inovasyonu teşvik edici olabilmesi için işletmeler gerekli örgütsel iyileştirmeleri yapmalıdırlar. Örgüt iklimi inovasyon sürecinde dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Örgüt iklimi genel olarak bireyin iş çevresini algılayış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Downey et al., 1975: 149). Örgüt iklimine ilişkin birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır;

- Örgüt iklimi, bir örgütün diğer örgütlerden ayıran nispeten kalıcı bir özelliğidir ve özerklik, güven, bağlılık, destek, tanınma, yenilikçilik ve adalet gibi boyutlara göre üyelerin kuruluşları hakkındaki kolektif algılarını somutlaşmış halidir (Randhawa and Kaur, 2014: 27-28).
- Örgüt iklimi, örgütsel üyelerin çevresini, tutuma yönelik ve değer temelli bir şekilde gözlemlediği ve karakterize ettiği bir yaklaşımdır (Selemat et. al. 2013 :73).
- Örgüt iklimi örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılar bütünüdür (Permarupan et al. 2013 :92).
- Örgüt iklimi, örgütü tanımlayan ve onu diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde nispeten kalıcı olan ve örgütteki insanların davranışlarını etkileyen bir dizi özelliği ifade etmektedir (Farooqui, 2012: 296).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere örgüt iklimi çalışanların buldukları kurumundaki mevcut politika, yenilikçilik, adalet, kurumsal uygulamaları algılayışıdır.

Örgüt iklimi aynı zamanda; tutum ve davranışla ilgilidir ve ortamda çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkileyen organizasyonel özellikleri içerir. Örgütsel iklim, bir işletmedeki baskın atmosferi, çalışanların örgüt algısını, işbirliklerinin geri bildirimini ve arkadaşlık düzeyini, karşılıklı güveni ve birbirini koruyan insanları gösterir. Dolayısıyla, örgütsel iklim, örgütsel hiyerarşinin çeşitli seviyelerinde insanların bir örgütün iç özelliklerine ilişkin benzer algıları olarak kabul edilebilir (Shahin, et al. 2014: 294).Özetle örgüt iklimi çalışma ortamında sergilenen tutum ve davranışların çalışanlarda oluşturduğu algı ve hissiyatla ilgilidir.

Örgüt iklimi örgütte teşvik edilebilecek belirli bir kuruma özgü özellikler kümesi ile ilgilidir. Bir örgütte yer alan üye için iklim, kurumu hem statik özellikler hem de davranış sonucu ve neden-sonuç olasılıkları açısından tanımlayan bir dizi tutum ve beklentiyi ifade etmektedir. (Kundu, 2007 :102). Bu ifadeden yola çıkarak örgüt ikliminin kurumsal niteliklerin yanı sıra kurumdaki bireylerin davranışları ve olaylar karşısındaki tutumlarını da ifade ettiği söylenebilir.

Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından kuruluşun uygulamaları ve prosedürleri aracılığıyla varsayılır ve bunlar da önceliklerini formüle eder ve şekillendirir. Örgütsel iklim bireyin inovatif davranışını etkileyen temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgüt iklimi aynı zamanda bireyin işini nasıl algıladığını, organizasyonun özelliklerini ve çalışanın işteki diğer insanlarla ilişkisinin doğasını tasvir etmektedir. Örgütsel iklim ve inovasyon üzerine çalışmalar, bireysel düzeyde inovasyonun yanı sıra organizasyon veya ekip düzeyinde odaklanmıştır (Imran et al. 2010: 3337-3338). Örgüt iklimi, örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılardır.

Örgüt iklimi çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Olumlu bir örgüt ikliminin bulunmasının yalnızca inovasyon konusunda değil aynı zamanda, yaratıcılık, bireysel ve kurumsal performans bağlamında da önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

- **İnovasyona Verilen Değer**

Herhangi bir kurumda yenilik, inovasyon ve inovatif davranışların gerçekleştirilebilmesi inovasyona ilişkin farkındalık geliştirilmiş olmasıyla alakalıdır. Bireylerde olduğu gibi kurumlarda da yeniliğe direnç, tutuculuk söz konusu olabilmek ve bu durum bazı zamanlarda işletmenin varlığını tehdit edecek noktaya gelebilmektedir.

İnovatif çalışma davranışının ve katılımın bulunduğu çevre çalışanları etkilemektedir. Diğer bir deyişle çalışanların inovatif çalışma davranışı sergilemeye yönelik motivasyonu, onların yaratıcı ve inovatif olma eğilimine iç ve dış unsurlar etki etmektedir. İnovasyon, kişisel, sosyal ve bireysel niteliklerin etkileşimi neticesinde yeni ve kullanımı kolay, kıymetli ürünler, metotlar süreçler ve fikirler ortaya konulmasıdır (Li and Zheng, 2014: 446-447). Bunun gerçekleştirilebilmesi için bu konuya önem verilen bir örgütsel kültür gereklidir.

Organizasyonlarda çalışanların inovatif eylemleri, kültürlerin, deneyimlerin ve farklı disiplinlerin, özetle organizasyonel farklılıkların kaynaşması ile oluşturulabilmektedir. Biri birinden farklı kişilik özelliklerine ve kabiliyetlere sahip kişilerin organizasyonda bulunması, statükoyu sorgulama olanağı tanımaktadır (Hammond Et. al. 2011: 92). İnovatif davranışın ortaya çıkmasında

farklılıklara saygı duyulan bir örgüt kültürünün bulunmamasının olumlu etki yaratması beklenmektedir.

İnovasyonun sorunsuz ve planlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için dış çevre koşullarını sağlıklı bir biçimde değerlendirebilen, yenilikçi bir üst yönetimin varlığı kaçınılmazdır.

iii. Çalışanların inovatif davranış düzeylerini engelleyen faktörler

Çalışanların inovatif davranışlar sergilemesine engel olan unsurlar, bilgi ile ilgili faktörler, değişime direnme, başarısızlık endişesi, örgütsel yapı, yönetimin destek vermemesi, örgütsel yapı, işletmeyle ilgili faktörler ve devlet politikaları olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

• Bilgi İle İlgili Faktörler

Kurumların inovasyon gerçekleştirememesinin ve inovatif davranışı teşvik edememesinin en önemli sebeplerinden birisi de bilgi eksikliğidir. Bu durum örgüt yapısı nedeniyle çalışanların bir biri ile gereken bilgiyi paylaşamamalarından kaynaklanabileceği gibi işletmenin inovasyon yapmak dış çevre ve araştırmalara ilişkin için gerekli bilgiye sahip olamamasından da kaynaklanabilmektedir.

Araştırma geliştirme, dizayn ve benzeri konularda inovasyon potansiyelinin, kalifiye çalışan teminindeki zorluklar, teknoloji ve piyasaya ilişkin bilgi eksikliği, dış hizmetin kullanılabilirliğine ilişkin problemler, ürün ve süreç geliştirme ile pazarlama faaliyetlerine ilişkin ortak bulmaya ilişkin sorunlar, inovasyon sürecinde çalışanların ve amirlerin değişime ilişkin tutumları, kurum yönetiminin inovasyona ilişkin önyargılı tutum sergilemesi, çalışanların üretime teşvik edilmesine ilişkin üretim olanaklarının istenen düzeyde bulunmaması inovasyonu engelleyen faktörler içinde yer almaktadır (Oecd-Eurostat, 2005: 117). Kurumların inovasyon yapabilmeleri için öncelikle çalışanların inovatif davranış sergileyebilmelerine olanak tanıyan bir çalışma ortamı sağlamaları sonrasında ise bilgi eksikliğine ilişkin engelleri ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

• Değişime Direnme

Bilinmeyene ilişkin korku hem bireyler için doğal bir durumdur. Özellikle de inovasyon süreci içerisinde çalışanlar neticelerinin kendi kaderlerini ne şekilde etkileyeceklerinden emin olmadıkları durumlarda değişime direnç

gösterebilmektedirler. Bu durum kuşkusuz ki inovasyon sürecinin en önemli engellerinden birisidir.

Çalışanlar farklı prosedürler aracılığıyla teknolojiye ilişkin farklı taleplere cevap verip veremeyeceği konusunda endişeli olabilirler. Oluşturulan yeni iş süreçlerinin sonucu olarak çalışanlar alışlagelmiş iş süreçleri neticesinde senelerce çalıştıkları ve edindikleri uzmanlığın önemsiz hale gelmesine ilişkin kaygı duyabilirler. Yeniden tasarlanan yapısal yenilikler ya da görevler neticesinde, uzmanlık gerektiren işlerin sorumlulukları görevi yapan uzmanlardan bir başka çalışana aktarılabilir. Bu ve benzeri durumlar çalışanın bulunduğu kurumdaki pozisyonuna doğrudan etki edeceğinden çalışanlar inovasyon faaliyetlerine direniş gösterebilirler (Moorhead ve Griffin, 1989: 664-65). Her yenilik sürecinde yeniliğe direniş mutlaka ki olacaktır. Bu durumu sıfır noktasına getirmek mümkün olmasa da iş tasarımlarına ilişkin düzenlerin önceden yapılması, inovasyonun hangi çerçevede gerçekleşeceğinin çalışanlara anlatılması vb. faaliyetlerle en aza indirgemek mümkün olabilmektedir.

- **Başarısızlık Endişesi**

İnovatif davranışın önündeki engellerden birisi de başarısızlık korkusudur. İnovasyon süreci, uzun, meşakkatli ve finansal destek gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin başarısız olması kurumda maddi kayıplara neden olmaktadır.

Başarısızlık Endişesi taşıyan çalışanlar inovasyonun gerçekleştirilmesi için önemli bir faktör olan yaratıcılık konusunda başarılı olamamaktadırlar. Amirlerin risk alma ve yanlış yapma endişesi taşımaları ise çalışanları inovatif fikirler ortaya koymaları için desteklemelerine bununla beraber inovatif öneri kabul etmemelerine neden olmaktadır. İnovasyon, amirler açısından risk olarak algılanmakta, problem ve kaos getireceği düşünülmektedir. İnovasyonun kompleks bir süreç olması nedeniyle amirler açısından öngörülmesi kolay olmayan bir süreçtir (Kanter, 2002a: 77). İnovasyonun gerçekleştirilmesi rasyonellik çerçevesinde risk alınmasını gerektirmektedir; fakat başarısız olma korkusu ile bazı yöneticiler bu riski almaktan çekinmektedirler.

- **Örgütsel Yapı**

İnovatif çalışma davranışını teşvik edebilmenin ilk adımı örgütsel yapının buna uygun hale getirilmesinin sağlanmasıdır. Bunun gerçekleştirilememesi

durumunda inovasyon yapılması, yenilik ve yaratıcılığın gelişmesini beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Yaratıcı düşünce örgütsel yapıdan de etkilenmektedir. Eğer örgütsel yapıda gereğinden fazla bürokrasi bulunuyorsa çalışanlar farklı düşünceler oluşturmaktan çekinmektedirler. İnovasyon yapmak isteyen çalışanın normalin üstünde gayret sarf etmesi ve çaba göstermesi gerekmektedir. Bazı kurumlarda belirsizlik düzeyi yüksek olmaktadır ve örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı hatta amaçların neler olduğu bile belirlenmemiş olabilmektedir. Bu tür kurumlarda çalışanlar da inovasyon kaçınırlar ve inovatif davranış gerçekleştiremezler (Shalley ve Gilson 2004: 33). Kurumda katı bir hiyerarşik yapı bulunmaktaysa ve kişilere verilen özgürlük sınırlı ise kişiler inovasyon yapamaz ve yapma eğiliminde olmaları beklenemez (Scott ve Bruce 1994: 591). Aşırı bürokrasi, katı hiyerarşik düzen, kurumsal amaç belirsizliğinin bulunması örgütlerde inovasyonu engelleyen unsurlardandır.

- **Üst Yönetimin Destek Vermemesi**

İşletmelerde herhangi bir faaliyetin üst yönetimin desteğinin olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Daha önce de değinildiği gibi özellikle başarısızlık endişesi, bazen de bütçe yetersizliği ya da üst yönetimdeki bireylerin yeniliğe açık insanlar olmamalarından dolayı inovasyon faaliyetleri hayata geçirilememektedir.

İnovasyon yöneliminin organizasyona entegre edilmesine üst yönetimin alakası ve desteğinin bulunması zorunludur. Üst yönetimin desteklememesi nedeniyle zaman, bütçe ya da kaynak ayrılmayan bir projenin başarılı olması mümkün değildir. Önerilen projelerin kabul edilmesine ilişkin riskinin ortadan kaldırılması ve inovasyonun örgütlerde başarılı olması üst yönetim desteğinin alınmasıyla doğrudan ilgilidir (Schermerhorn, 2007:333). Sonuç olarak üst yönetimin desteğini almaksızın inovatif davranışın sergilenmesi ve yeni fikirler geliştirilmesi mümkün değildir.

Çalışanların yaratıcılıklarını sınırlayan zamana ve işe ilişkin baskının aza indirgenerek işlerin yeniden planlanması çalışanların rahatlamalarını, zihinlerini yenilemelerini ve görevle ilgili uygulamalarda yaratıcı fikirler üretmelerini konusunda onlara olanak verecektir (Wong ve Pang, 2003: 32). Üst yönetimin

inovasyona ilişkin projelere destek vermemesinin yanı sıra çalışanlara uyguladıkları aşırı ve anlamsız baskı da çalışanların inovatif ve yaratıcı davranışlar sergilemesini engellemektedir.

- **İşletmeyle İlgili Faktörler**

Çalışanlar iş arkadaşlarıyla uyumlu olamadıklarında, kurumda ve buldukları gruba entegre olamadıklarında ve desteklenmediklerinde motivasyon düşüşü yaşarlar ve hem görevlerine hem de kuruma olan bağlılıkları azalmaktadır.

Yönetimin çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kuruyor olması çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar ve kurumsal bağlılıklarını artırır, iletişim engellerini kaldırarak yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Wong ve Pang, 2003: 35). Bununla beraber, çalışanların inovasyon gücünün etkin olmasını sağlamak maksadıyla maddi olan ödüllerin yanı sıra takdir edilme, terfi, yükselme, sorumluluk, karın paylaşılması, telif hakkı verme, otonomi gibi manevi ödüller de inovatif davranışa yönelme açısından çalışanları teşvik edebilmektedir (Christensen, 2005: 310). Yaratıcı olmak ve inovatif fikirler geliştirmek çalışanların yüksek çaba ile gerçekleştirebilecekleri bir eylemdir. Bu nedenle çalışanlara huzur ortamının sağlanması, maddi ve manevi motivasyon unsurlarının kullanılması önem taşımaktadır.

- **Devlet Politikaları**

Devlet politikaları işletmelerin kararlarını doğrudan etkilemektedir. İşletmeler doğal olarak devletin ticari politikalarına ters düşen kararlar almak istemeyeceklerdir. Devlet politikaları bazı zamanlarda kısa vadeli ve anlık çözümler üretmeye yönelik politikaları yürürlüğe sokmaktadır

Sanayide doğrudan inovasyon yapmayı amaçlayan eylemi araştırma geliştirme faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin kamu kaynaklarından faydalanabilmesi yararlı olacaktır. Bu bağlamda devletin inovasyon geliştirme sürecine destek vermesi belirli sınırlar çerçevesinde olmalıdır (Arıkan ve Akyos, 2003: 237). İnovasyon faaliyetleri ise uzun vadede gerçekleştirilen araştırma geliştirme uygulamaları neticesinde oluşmaktadır. İşletmeler devlet desteğine gereksinimleri bulunduğu için inovasyona ilişkin çalışmalarını devletin kısa dönemde uyguladığı stratejiler engel olabilmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerin mali ve teknolojik düzeyleri, devletin uzun vadeli inovasyon politikaları oluşturmasını gerekli hale getirmektedir. İnovatif faaliyetlerin devlet tarafından yeterli düzeyde desteklenmiyor oluşu, işletmelerin inovasyon geliştirmeye yönelik araştırma geliştirme çalışmaları yapmalarını kısıtlamaktadır.

iv. Psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı ilişkisi

Literatür incelendiğinde doğrudan psikolojik iyi oluş ve İnovatif çalışma davranışı ilişkisini araştıran bir çalışmam bulunmamakla beraber “iyi oluş” kavramı kavram eudaimonik iyi oluş, işyeri iyi oluşu, çalışan iyi oluşu başlıkları altında inovatif çalışma davranışı ile olan ilişkisi aşağıda sıralanmış olan çalışmalarda araştırılmıştır.

İbrahim ve diğerleri tarafından 2020 yılında Malezya’da eğitimciler üzerine yapılan araştırmaya göre eğitim kurumlarının İnovatif çalışma davranışında İyi oluşun rolünün daha iyi anlaşılması, eğitim kurumlarının eğitimcinin refahını destekleyen iş tasarımları oluşturması gerektiğini vurgulamıştır (İbrahim et al. 2020:7).

Nourafkan ve diğerlerinin 2022 yılında akademik personel üzerine yaptıkları çalışmada iyi oluş ile inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı fark bulmuşlardır (Nourafkan et al. 2022: 2039).

Elkholy ve Sorour’un hemşireler üzerine yapmış oldukları çalışmada iyi oluş kavramının inovatif çalışma davranışının önemli bir göstergesi olarak ifade etmişlerdir (Mamdouh and Samir, 2022: 10)

Hamsal ve Setiadi’nin 2019 yılında bilşim sektöründe yaptığı araştırmada iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir (Hamsal and Setiadi, 2019: 321).

Araştırmacıların bulguları karşılaştırıldığında İbrahim ve diğerleri; Nourafkan ve diğerleri ile Elkholy ve Sorour’un çalışmalarında iyi oluş kavramı ile inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı ilişki saptamışlardır. Araştırmacıların bulguları bu çalışmayla da paralellik göstermektedir. Bununla beraber Hamsal ve Setiadi yapmış oldukları araştırmada diğer araştırmacıların ve bu çalışmanın bulgularının aksine iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır. Genel olarak değerlendirecek olursak

çoğunlukla araştırmacılar iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı ilişki saptamıştır.

C. Psikolojik İyi Oluş

1. Tanımı, Önemi, boyutları

a. Psikolojik İyi Oluş Kavramı ve Tanımı

Psikolojik iyi oluş kavramı ilk kez Bradburn tarafından kullanılmış olsa da temellerini Maslow, Rogers, ve Allport gibi düşünürlerin teorilerinden almıştır.

Bradburn 1969 yılında yaptığı çalışma ile psikolojik iyi oluş kavramını literatüre kazandırmış ve psikolojik iyi oluşu pozitif hislerin negatif hislerden daha fazla olması durumu olarak açıklamıştır. Bradburn, pozitif hislerin ve negatif hislerin bir birinden bağımsız bir şekilde gelişmekte olduğunu, pozitif hislerin ve negatif hislerin seviyesinin bireyin psikolojik iyi oluş halini ortaya koyduğunu savunmaktadır. Bradburn'un psikolojik iyi oluş kavramını ilk kez literatüre kazandıran kişi olsa da çalışmasında pozitif ve negatif hislere ağırlık vermesinden dolayı kavram, öznel iyi oluş kavramını da akla getirmektedir (Myers, and Denier, 1995: 11). Özetle psikolojik iyi oluş bireyin olumsuz duygularının olumlulardan daha az olması durumunu ifade etmektedir.

Ryff, kişilik, gelişimi, insancıl ve varoluşçu kuramcılarınınolumlu psikolojik sağlığa ilişkin kuramsal açıklamalarını temel alarak “Psikolojik İyiOluş” modelini geliştirmiştir. İyi oluşun güçlü bir şekilde bağlantılı olduğu pozitif psikolojik işleyişin tanımlanmasına ilişkin mevcut literatür birçok bakış açısı içermektedir. Birincisi, Maslow'un (1968) kendini gerçekleştirme anlayışı, Rogers'ın (1961) tam işleyen kişi görüşü, Jung'un (1933) bireyselleşme formülasyonu ve Allport'un (1961) olgunluk anlayışıdır (Ryff, 1989a: 44). Psikolojik iyi oluş kavramı ortaya çıkana kadar birçok araştırmacı insan psikolojisini anlamaya yönelik çeşitli teoriler öne sürmüşlerdir.

Psikolojik iyi oluşu tanımlamaya yönelik başka bir teori de, yaşam döngüsünün çeşitli aşamalarında karşılaşılan farklı zorlukları vurgulayan yaşam boyu gelişim perspektifidir. Burada, Erikson'un psikolojik aşama modeli, Buhler'in yaşamın gerçekleşmesine yönelik temel yaşam eğilimleri ve Neugarten'in yetişkinlik ve yaşlılıkta kişilik değişiklikleri tanımlamaları bulunmaktadır.

Jahoda'nın pozitif ruhsal sağlığı araştırarak, bir tarafta normal, optimal ruhsal durum ve diğer tarafta patolojik ruhsal durum ve duygusal fonksiyonlarla ilgili değişkenler üzerine mevcut bilimsel literatürü analiz eden muhtemelen ilk yazar olduğunu belirtir. Jahoda, yalnızca olumsuz davranışların yokluğundan ziyade, içerik açısından optimal ve başarılı işleyişle özellikle ilgileniyordu (Zizek et al. 2015: 484). Erikson, Buhler, Neugarten ve Jahoda psikolojik iyi oluş kavramını yaşam boyu gelişim perspektifinden ele almışlardır. Bu bağlamda Buhler temel yaşam eğilimleri, Neugarten yetişkinlik ile yaşlılık dönemi kişilik farklılaşmaları, Jahodonpsikolojik iyi oluşu kavramını normal ve patolojik açıdan değerlendirirken Erikson ise psikolojik aşama modeli üzerinde değerlendirmeler yapmıştır.

Birçok araştırmacı psikolojik iyi oluş kavramını araştırmış ve tanımamıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Psikolojik iyi oluş, kendini gerçekleştirme sürecidir (Weiss et al. 2016: 16).
- Genel olarak, iyi oluş, optimal sağlığın olumlu bir bileşeni olarak tanımlanırken, psikolojik iyi oluş ise ruh sağlığının olumlu bir bileşeni olarak tanımlanabilir (Adwards, 2006: 358).
- Psikolojik iyi oluş, mücadele etmek olarak tanımlanır; çaba sarf etmek; kişisel gelişim ve gelişmek için çabalamak kavramlarını içermektedir (ardak, 2013: 135).
- Psikolojik iyi oluş, geniş bir şekilde tanımlanacak olursa ve hem olumlu duygusallık ve eudaimonik (Refah, mutluluk) iyilik hali gibi olumlu psikolojik iyilik göstergelerinin varlığını hem de olumsuz duygusallık gibi olumsuz iyi oluş göstergelerinin yokluğunu içeren ruhsal durumu ifade etmektedir (Houben et al. 2015: 904).
- Psikolojik iyi oluş; uyum, ruhsal / duygusal / zihinsel iyilik hali ve olumlu tutum ölçülerinde yansıtılan olumlu bir durum olarak tanımlanmaktadır(Schreiber and Brockopp, 2012: 83).
- Psikolojik iyi oluş, yaşamın ruhsal unsurlarını da içeren kişisel bütünlük konusunda tam bir farkındalığa yol açan sağlıklı hissetme duygusu olarak tanımlanmaktadır (Souri and Hasanirad, 2011: 1541).

Yapılmış olan tanımlardan da anlaşılacağı üzere psikolojik iyi oluş, ruhsal, duygusal ve mental anlamada iyi ve mutlu olma halini ifade etmekte olup genel anlamda sağlıklı bir birey olmanın da ölçütü olarak kabul edilmiştir.

b. Psikolojik İyi Oluşun Önemi

Psikolojik iyi oluş kavramı hayatın her alanında önem taşımaktadır; çünkü psikolojik iyi oluşa sahip bireylerin diğerlerine oranla daha rasyonel, dengeli ve yüksek performans göstermesi beklenmektedir. İş yaşamı açısından düşünüldüğünde psikolojik iyi oluş kavramı, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için farklı önemlere sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Çalışanlar açısından psikolojik iyi oluşun önemi

Yüksek psikolojik iyi oluşa sahip çalışanların işlerine daha kolay motive olmaları, işlerinde daha başarılı olmaları, dikkatlerinin daha yüksek olması beklenir. Bu durumda çalışanlar hem kendilerine hem de buldukları örgüte faydalı olmaktadır.

İş özelliklerinin çalışan sağlığı ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini ele almak için geliştirilen en iyi bilinen modellerden biri, iş talep / kontrol modelidir. Bu model yüksek talepler (iş yükü) düşük kontrol (karar yetkisi ve beceri takdiri) ile birleştirildiğinde iş gerginliğinin ve müteakip fiziksel veya psikolojik bozukluğun ortaya çıktığını varsayar. Bunun aksine, yüksek talep yüksek kontrollü işler, artan öğrenme ve motivasyonla sonuçlanır. 1980'lerde model üçüncü bir boyut olan iş yeri sosyal desteği ile genişletildi. İş talebine / kontrolüne / desteğe göre. İşçi sağlığını ve psikolojik iyi oluşu belirlemede örgütsel çevrenin önemli rolü, hem işçi sağlığını ve psikolojik iyi oluşunu hem de örgütsel performansı teşvik eden iş ve örgütsel faktörleri tanımlayan sağlıklı çalışma örgütlerinin model ve teorilerinde kabul edilmiştir (Akerboom and Maes, 2006: 21-22). Dolayısı ile psikolojik iyi oluş mikro düzeyde çalışan performansını, makro düzeyde ise kurumsal performansı artırıcı bir unsurdur.

Araştırma kanıtları, yüksek düzeyde psikolojik iyi oluş ve çalışan bağlılığının, başarılı, yüksek performanslı kuruluşlarla ilişkili bazı önemli sonuçların sağlanmasında merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Birincisi, araştırmalar psikolojik iyi oluşun performansla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Wright ve Cropanzano'nun 2000 yılındaki çalışmasında her ikisi de

psikolojik iyi oluş seviyeleri ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu gösteren iki alan araştırması rapor etmektedir. Wright ve Cropanzano'nun 2004 yılında yaptığı bir diğer çalışmada, psikolojik iyilik hali daha yüksek olan kişilerin, daha düşük psikolojik iyilik hallerine sahip olanlara göre işte daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir; gerçekten de sonuç olarak, psikolojik iyi oluşun iş tatmininden daha güçlü bir iş performansı öngörücüsü olduğunu göstermektedir. Yüksek psikolojik iyi oluş çalışanlarda yüksek örgütsel bağlılık ve performansla sonuçlanmaktadır.

ii. Yöneticiler açısından psikolojik iyi oluşun önemi

Yöneticiler açısından psikolojik iyi oluşun iki boyutta önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi yöneticilerin kendi psikolojik iyi oluşları, ikincisi ise yönetici davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşlarına olan etkisidir.

Yüksek düzeyde iş yoğunluğu bulunan yöneticilerin daha az tatmin olacağı ve daha düşük psikolojik iyi oluşu göstereceği varsayılmıştır. Ayrıca çalışma saatlerinin aynı öncüllerle ilişkisi ve sonuçları incelenmiştir. Daha fazla saat çalışan bireylerin daha az tatmin olacağı ve daha düşük psikolojik iyilik halini göstereceği düşünülmektedir. (Burke et. al. 2009:15-16). Yöneticiler genellikle yüksek düzeyde iş taleplerine maruz kalırlar ve çeşitli görevlerin eşzamanlı denetimi, sık kesintiler, son teslim tarihlerini karşılama ve yüksek düzeyde performans gösterme konusunda güçlü baskı, yüksek sorumluluk seviyeleri ve aşırı rol yüklemesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Danimarka'da yapılan araştırmaya göre aktif yöneticilerin% 27,5'i düşük psikolojik iyi oluşa sahiptirler (Fiedler et al, 2018: 734). Uzun çalışma saatleri, iş yükünün fazlalığı ve aşırı rol beklentisi gibi unsurlar yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilemektedir.

Bununla beraber yöneticilerin sahip olduğu özerklik ve örgüte dayalı benlik saygısının yüksek olması psikolojik iyi oluşu artırır. Organizasyon temelli benlik saygısı sonuçları, yüksek iş otonomisinin en çok, yüksek dirençli insanlara daha az fayda sağlarken, özellik direncinde düşük olan katılımcılara (organizasyon bazlı öz saygı açısından) fayda sağladığını göstermiştir. Sonuç olarak, kuruluşların örgüte dayalı benlik saygısını ve / veya dayanıklılığı artırarak yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını nasıl artırabileceği açısından değerlendirmeler yapılmıştır

(Gardner, 2018: 1). Dolayısı ile iş özerkliği ve kurumsal öz saygı yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Yönetici davranışı ile çalışanların psikolojik iyi oluşları arasındaki bağlantılarla ilgili en eski ampirik bulgular, Gavin ve Kelley'nin 1978 yılındaki çalışmasında çalışanların kendi refah raporları ile yönetici ne kadar düşünceli olduklarına ilişkin algıları arasında güçlü ilişkiler bildirdiği 1970'lerin sonlarına dayanmaktadır. Aynı yıl Sheridan ve Vredenburg, amirlerin düşünceleri ile çalışanların iş gerginliği arasında ters bir ilişki olduğunu bildirdi. Araştırmalar, amir davranışı-çalışan iyi oluş bağlantısını göstermektedir (Gilbreath and Benson, 2004: 2). Yönetici davranışları çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde etki bulunmaktadır.

iii. İşletmeler açısından psikolojik iyi oluşun önemi

Çalışanlar ve kuruluşları arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Kuruluşlar, çalışanların sosyal değişim ve kişisel kayıplarla başa çıkmalarına yardımcı olur, bilinçsiz kaygılara karşı savunma sağlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir varlık sunar ve rahatlık ve yeterlilik algılarını teşvik etmektedir.

Stres ve psikolojik iyi oluş üzerine yapılan son araştırmalar, büyük ölçüde iş talepleri-kaynaklar modeline dayanıyordu, ancak organizasyonla olan ilişkilerin ve değişimlerin, rol / iş stresinin etkisinden bağımsız olarak çalışanların psikolojik iyi oluşlarını açıklayabileceği olasılığını ihmal etti. Çalışanların kuruluşun katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine ilişkin küresel inançlarının, psikolojik iyi oluşun çeşitli yönleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna paralel olarak, örgütsel bağlılığın çalışanların psikolojik iyi oluşlarıyla ilgili ilgilidir (Panaccio and Vandenberghe, 2009: 225). Örgütsel bağlılığın artırılması ile psikolojik iyi oluş seviyesi de yükseltilebilir.

Buna karşılık, psikolojik iyi oluş düzeyi daha düşük olan kişilerin, değişimin gerçekleştiği organizasyonel bir ortamda sorunlara yol açma olasılığı daha yüksek olan nötr veya belirsiz olayları tehdit olarak görme olasılığı daha yüksektir. Daha düşük psikolojik İyi oluşa sahip kişiler tarafından daha incitici olarak görüldüğünü ve olumlu geri bildirim onlar için daha az fayda sağladığını göstermektedir. Psikolojik iyilik hali daha düşük olan insanlar aynı zamanda daha çekişmeli

kişilerarası taktikler kullanırlar (Gupta and Vohra, 2010: 106). Bunlar göz önüne alındığında, psikolojik iyi oluşun iş tutumu üzerindeki etkisini anlamak önemli hale gelmektedir.

c. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları

Psikolojik iyi oluşun boyutları; bireysel gelişim, çevresel hakimiyet, kendini kabul, yaşam amacı, olumlu ilişkiler geliştirmek ve özerklidir. Bu boyutları şu şekilde sıralayıp açıklayacağız.

i. Bireysel gelişim

Bireysel gelişim kişinin kendini sürekli olarak daha iyiye taşıma, yeniliklere ve öğrenmeye açık olmasıyla ilgilidir.

Bireysel gelişim, farklı tecrübeler edinmeye sıcak bakma, kişinin benliğine ilişkin bilgi ve etkin olma durumunu bir araya getirmek amacıyla oluşturduğu yeteneğini tanımlamaktadır. Bireyin kendi potansiyelini keşfederek kendini gerçekleştirme ihtiyacının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum bireyin olgunlaşması anlamına gelmektedir. Deneyime açık olmak kişinin tam işlevsel özelliğidir. Dolayısı ile kişisel gelişim sorunların üstesinden geldiği ana odaklanmak yerine, devamlı olarak gelişme ve değişim halinde olmak olarak tanımlanabilir (Ryff and Singer, 2008b: 21-23). Bireysel gelişme, kişinin gelişim göstermesi ve olgunlaşması için mevcut potansiyelini daha iyiye getirme yeteneğidir. Hayat boyu gelişmeye devam eden ve kişisel gelişimlerine önem veren bireyler, karar verirken yaratıcı olabilmektedirler (Schmutte and Ryff, 1997: 552). Bireysel gelişime açık bireyler yaşamları süresince öğrenmeye, yeni deneyimlere açık olurlar, bu durumda birey hatalarından ders çıkarır ve olgunlaşır.

ii. Çevresel hakimiyet

Çevresel hakimiyet bir bağlamda bireyin kendisini tanımasıyla alakalıdır; çünkü çevresel hakimiyeti bulunan bireyler kontrol edebildikleri oranda kendilerininle uyumlu bir çevre yaratırlar ya da kendilerine uyumlu çevrelerde bulunmaya özen gösterirler.

Bireyin kendi psikolojik durumuna uyumlu bir çevre yaratabilmesi çevresel hakimiyeti ifade etmektedir. Çevredeki imkanların azami şekilde değerlendirilerek etkinliklerle iştirak, psikolojik iyi oluşun var olmasını sağlayan önemli etmenlerin

başında yer almaktadır. Diğer bir deyişle kişinin karşılaşılan fırsatlardan, kaynaklardan yararlanabilme yeteneği ve ihtiyaçlarını giderebilmesini yönetmede yeterli olduğu düşüncesidir. Dış çevreyi yönetebilme ve kontrol edebilme yaşam boyunca devam eden gelişme halini ifade etmektedir (Ryff and Singer, 2008b: 22-23). Kendiyle uyumlu dış çevrede bulunabilmeye yönetebilmek bireye psikolojik olarak ve fırsatları değerlendirebilme bağlamında olumlu katkısı bulunan bir durumdur.

Çevresel hâkimiyeti “bireyin, kişisel ve ruhsal koşullarına uygun bir çevre yaratma veya seçme” becerisi olarak tanımlamaktadır. Bireyler yıllarca süren ilişkilerindeki güven, etkinlik ve sürekli çalışmaları sonucu çevrelerini yani hayatlarını yönetme konusunda ustalık kazanmaktadırlar. Kişinin bireysel ve psikolojik durumuna uygun çevreyi oluşturma ya da tercih etmesi çevresel hakimiyeti ifade etmektedir. Kişiler senelerce devam eden münasebetlerinde etkinlik, itimat ve devamlı çalışmaları neticesinde çevrelerini diğer bir deyişle yaşamlarını yönetme becerilerini geliştirmektedirler (Schmutte and Ryff, 1997: 552). Sonuç olarak çevreye hakimiyet sağlayan birey büyük ölçüde yaşamının kontrolünü eline almış olur.

iii. Kendini kabul

İletişim sürecinde bireylerin bir birlerini oldukları gibi kabul etmeleri önemli bir süreçtir. Aynı bu durum gibi bireyin kendisiyle olan iletişimde de kendini fiziksel ve ruhsal özellikleriyle kabullenmesi önemli bir unsurdur.

Kişinin kendini kabul etme duygusu, psikolojik iyi oluşun önemli unsurları arasında yer almaktadır. Bu durum ruhsal anlamda sağlıklı olmak, olgunlaşmak ve kendini gerçekleştirmenin bir göstergesidir. Kişinin kendini kabullenmesi ve davranışlarında pozitif olması psikolojik sürecin bir özelliğidir. Kişi kendini kabullenme faktörünün içerdiği hisleri, motivasyonel unsurları, yaptığı eylemlerin bilincindedir ve tüm bunlara karşı olumlu bir tutum sergilemektedir (Ryff and Singer, 2008b: 20-22). Bireyin kendini kabul etmesi yaşama dair deneyimlerini de içeren bir bütün olarak kendine ilişkin olumlu tutum geliştirmesi ve öz saygısının bulunmasıdır. Kendisine olumlu tutumu bulunan kişilerin topluma daha faydalı

olmaları beklenmektedir (Rodriguez et al. 2015: 514). Kendisini olduğu gibi kabullenmeyi başaran bir bireyin hayatta başarılı olma ihtimali daha yüksektir.

iv. Yaşama amacı

Amacı olan hayat anlamı olan bir hayattır. Kendine varoluşsal bir hedef belirleyen ve bu amaç uğrunda mücadele veren bireyler olgunlaşır ve sürekli olarak gelişim gösterirler.

Hayatın amacı boyutu, hayat gayesindeki rasyonel planlamayı ve varoluşsal yaşam amacını ifade etmektedir. Genelde yaşam boyu gelişim kuramları duygusal bütünlük ve yaratıcı olma haliyle değişen çeşitli amaçlardan bahsetmektedir. Bu sebeple yaşamın manalı olduğu süreçlere doğru bir yan barındırmaktadır. Yaşam amacı, mantıksal planlama ve varoluşsal hayat gayesidir. Hayat boyu gelişim kuramları hissi bütünlük ve kreatif olma ile farklılaşan amaçlara değinmektedir. Bu nedenle hayat anlamlı olduğu müddetçe birey sağlıklı olabilir (Ryff and Singer, 2008b: 22). Sonuç olarak bir hedefinin bulunması bireyin hayatını anlamlı kılmakta, anlamlı olan hayat ise birey ise sağlıklı olabilmektedir.

Yaşam amacı, sağlıklı bireylerin, hedeflerini, isteklerini ve hayatlarını anlamlı bulduklarına ilişkin kıyasları bir araya getirmektedir. Olgunluğa erişmiş bireyler hayatlarına ilişkin hedeflerini duyumsarlar ve planlarını gerçekleştirebileceklerini düşünürler. Hayat boyu gelişim kuramları (Buhler, Erikson, Jung), hayatın farklı kademeleri ya da amaçlarına değinmektedir; gençlik döneminde üretken olma, genç yetişkinlik dönemindeki samimiyet, orta yetişkinlik dönemi sosyal olma ve ileri yaştaki yetişkinlikte psikolojik olarak bütünleşme bu durma örnek olarak gösterilebilir (Keyes and Ryff, 1999a: 164). Bireylerin hayat amaçları doğal olarak bireylerin yaşlarına göre farklılıklar göstermektedir.

v. Olumlu ilişkiler geliştirme

İnsan sosyal bir varlıktır ve sağlıklı bir yaşam sürebilmesi için diğer bireylerle olumlu ilişkilerinin bulunması gerekmektedir. Olumlu ilişkileri bulunan bireyler daha az stresli olurlar ve psikolojik olarak daha sağlıklıdırlar.

Olumlu ilişkiler geliştirme, bireylerin diğer insanlarla istenilen düzeyde güven veren ilişkilerde bulunması, samimi olma, empati kurabilme ve diğerine sevgi ile yaklaşabilme durumunu ifade etmektedir. Çevresindeki kişilerle pozitif ilişkiler kurabilme olgun olabilmenin bir koşulu olarak kabul edilmektedir.

İnsanların psikolojik durumları diğer bireylerle kurdukları pozitif iletişimden etkilenmektedir ve bunun sonucunda stres seviyesinin azalmasını sağlayan oksitosin hormonu salgılamalarını sağlamaktadır. Dolayısı ile kişilerin psikolojik ve bedensel sağlıkları olumlu olmaktadır (Ryff and Singer, 2008b: 20-21). Olgun bireyler çevresi ile sağlıklı iletişim kurmada daha başarılıdırlar.

Diğer deyişle diğerleriyle olumlu ilişkiler geliştirmek kişinin sıcak ilişkiler ve itimadın yanı sıra güçlü sevgi ve empati kurma yeteneğinin olduğu, kişiler arası ilişki kurması durumunu ifade etmektedir. Kişilerin diğer bireylere güven duyması ve onlarla olan ilişkisine değer vermesi psikolojik iyi oluşun önemli bir etmenidir. Bu boyut psikolojik iyi oluşun bireyler arası ve sosyal boyutuyla doğrudan alakalıdır (Keyes et al. 2002b: 1010). Olumlu ilişkiler bireyle diğer bireyler arasındaki, sevgi, samimiyet ve empati gibi olumlu ve sıcak duyguları ifade etmektedir.

vi. Özerklik

Özerk olma ihtiyacı bireysel farklılıklar paralelinde gelişiyor olsa da özgür olmayı ve kişinin toplumsal baskılardan kurtulup kendi kuralları çerçevesinde yaşayabilme özgürlüğünü ifade etmektedir.

Özerk olma kişinin bireysel kriterlerine paralel davranışta bulunma ve davranışlarını düzenleme yeteneğini, özgür olmayı, uyum sağlamak için toplumsal baskılara karşı çıkabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu durumda kişi kendisini kişisel kriterlere göre değerlendirmek ve başkalarının onayını alma ihtiyacı duymamaktadır (Ryff and Singer, 2008b: 23). Özerklik faktörü kişinin toplumsal baskılar bulunmasına karşın, fikir ve eylemlerini bireysel standartlarına çerçevesinde düzenlemesi ve kendi kararlarını alabilmesidir (Snyder and Lopez, 2002: 49). Bundan dolayı özerklik (otonomi) kavramının batılılar haricindeki ülkeler tarafından hangi seviyede uygulandığı net bir biçimde bilinmemektedir (Christopher, 1999: 142). Özerkliğin uygulanabilirliği ülkelerin kültürlerine göre farklılık gösterdiği için her ülkede aynı özerklik seviyesinden söz edilemez.

d. Psikolojik İyi Oluşun İlgili Olduğu Kavramlar

Psikolojik iyi oluş çeşitli kavramlarla yakından ilgilidir. Bunlardan en önemlileri pozitif psikoloji ve öznel iyi oluştur. Söz konusu kavramlar ve psikolojik iyi oluşla ilintisi aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Pozitif psikoloji ve psikolojik iyi oluş

Pozitif psikoloji, fenomenoloji, ontoloji ve hümanizmden etkisiyle, psikoloji ve yönetim bilimindeki negatif yargılara karşıt görüş olarak meydana gelmiştir.

Literatürde ilk defa Maslow'un değindiği pozitif psikoloji kavramı üzerinde 1999 yılında, Amerikan Psikoloji Derneği başkanı olan Martin Seligman kapsamlı çalışmalar gerçekleştirerek yaklaşımın ilk temsilcisi olmuştur (Wright, 2003: 438). Pozitif psikolojiye ilişkin tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Pozitif psikoloji bireylerin sahip oldukları potansiyeli azami seviyede ortaya çıkarmayı hedefleyen organizasyonel bir sistem oluşturmayı amaçlamaktadır (Gable and Haidt, 2005: 104).
- Pozitif psikoloji, kişi, grup ve kuruluşların yürütülmesi ve gelişmesine destekleyen sürecin ve şartların analiz edilmesi olarak ifade edilebilir (Shelly and Haidt, 2005: 104).
- Pozitif psikoloji olumlu tecrübeler ve kişisel tutumları analiz eden ve bunları daha iyi bir noktaya getirilmesi amacıyla yöntemler geliştiren bilimsel bir alandır (Lee et al. 2005: 630).

Dolayısı ile psikoloji bireyin ya da grupların olumlu deneyimlerini bulunan halinden iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Son on yılda, pozitif psikoloji alanındaki araştırmalar, kanıta dayalı yanıtlar sağlamak ve uygulayıcılara rehberlik etmek için ortaya çıktı. Giderek artan bir şekilde, psikolojik iyi oluş yalnızca zihinsel bozukluğun yokluğu olarak değil, aynı zamanda hedonik veya öznel iyi oluş (örneğin, olumlu duygulanım, yaşam doyumu, mutluluk) ve ayrıca eudaimonic iyi oluşun bileşenleri (örneğin, kendini kabul etme, olumlu ilişkiler, özerklik, yaşamın amacı) oluşturmaktadır (Sin and Lyubomirsky, 2009: 468). Sonuç olarak psikolojik iyi oluş kavramı pozitif psikolojinin araştırma kapsamında yer almaktadır.

ii. Öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş

Psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluş kavramları, pozitif psikoloji alan yazınında iyi oluşa ilişkin iki ayrı düşünce biçiminin bilimsel bağlamda ele alınmasıdır.

Öznel iyi oluş zevk almaya ilişkin durumu (hedonic) ifade ederken psikolojik iyi oluş ise refah hali, iyi olma durumunu (eudaimonic) ifade etmektedir. Hedonic perspektifin esası, kişinin kendi kendine belirlediği değer ve kriterlere bağlamında hayatını değerlendirmesidir. Eudaimonic perspektife göre ise iyi olma, kendini gerçekleştirme ve tam olarak işlevsel olabilme bağlamında değerlendirilmektedir. Bu bakımdan öznel iyi oluş, genelde mutlu olma, rahata erme ve sorunların göreceli olarak var olmamasını ifade ederken, psikolojik iyi oluş ise; mücadele etme, gayret gösterme, kişisel gelişim ve büyüme için bireyin uğraş göstermesidir (Waterman, 1993: 678-691). Özel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş bir birine çok yakın fakat ayrı kavramlardır. Öznel iyi oluş daha çok bireyin zevke ilişkin durumunu ifade ederken psikolojik iyi oluş bireyin refah içinde olduğunu hissetmesidir.

Birey için en uygun durum hem öznel hem de psikolojik iyi oluşun yüksek algılanmasıdır. Bundan dolayı birbirleriyle yakından alakalı iki kavramın beraber değerlendirilmesi faydalıdır. Psikolojik iyi oluş seviyesi, öznel iyi oluştan yüksek olanların daha genç, daha eğitilmiş ve yeniliğe daha açık olan yetişkin bireylerden meydana gelmektedir (Keyes et al. 2002: 1007). Bireyin psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluş seviyeleri eş zamanlı olarak yüksek ya da düşük olmayabilir; fakat birey açısından ideal olan durum her ikisinin de yüksek olmasıdır.

e. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Faktörler

Bireyin psikolojik iyi oluşu bireye ait birçok faktör etki etmektedir. Bunlar; cinsiyet, yaş, sosyo-ekonomik düzey, sosyo-kültürel düzey, kişilik yapısı, stres düzeyi, din ve ahlaki durumudur. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

i. Cinsiyet

Cinsiyet psikolojik iyi oluşu etkileyen faktörlerden birisidir. Bireyin cinsiyeti psikolojik iyi oluşunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Psikolojik iyi oluşun “amaçlı hayat” ve “kişisel gelişim” faktörleri başarılı bir kariyere sahip olma konusunda destek sağlamaktadır. Kariyer amacına erişemediklerini düşünen kadınlarda “amaçlı hayat” faktörü azalmaktadır. Yüksek sosyo-ekonomik seviyede bulunan kadınların iyi oluşları da daha fazladır. Çalışma alanlarına göre kadınlara yönelik bir araştırmada öğretmenlerin, banka çalışanlarından ve onların da sanayide çalışan kadınlardan daha fazla psikolojik iyi oluşu bulunduğu tespit edilmiştir. İş ve eğitim düzeyi iyi oluşun önemli unsurları

arasında yer almaktadır (Ryff, 2014: 15). Kariyer odaklı kadınların hedeflerine ulaşamaması psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilerken ekonomik seviyesi yüksek kadınların psikolojik iyi oluşları diğerlerine oranla daha yüksektir.

Erkeklerin ve kadınların psikolojik iyi oluş açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup çalışmanın amaçları doğrultusunda, 378 kişilik örnekleme psikolojik iyi oluş istatistiksel olarak önemli cinsiyet farklılıkları bulunmuştur. Erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıklar sadece küçük ve orta düzeyde pratik öneme sahipti ve psikolojik iyi oluşun belirli bir yönünün tüm boyutlarında bulunmamıştır. Mevcut sonuçlar, bazı açılardan, önceki ampirik bulgularla uyumludur; örneğin, erkeklerin kendilerinin bildirdiği daha yüksek ego ve bilişsel güç seviyelerine sahipken, kadınların kendilerini sosyal, duygusal ve manevi olarak daha güçlü tanımlamışlardır. Bu çalışmada bulunan farklılık kalıpları, "erkek olma" veya "kadın olma" ile ilgili sosyal normları ve rol gereksinimlerini yansıtabilir. Bu, cinsiyet farklılıklarının toplumsal beklentiler ve cinsiyet rolleri ve kalıpları ilgili modası geçmiş inançlar tarafından teşvik edildiğini öne süren bazı yazarların bulgularıyla uyumludur. Sonuçlar cinsiyet kalıpları ve geleneksel sosyalleşme uygulamaları ile uyumludur ve muhtemelen erkekler ve kadınlar arasında uzun süredir devam eden sosyal eşitsizliğin etkisini yansıtmaktadır (Roothman, et al, 2003: 216). Toplumsal cinsiyetin etkisiyle kadınların ve erkeklerin psikolojik iyi oluşları özellikle alt boyutlarda farklılık göstermektedir.

Filipinli üniversite öğrencileri arasında psikolojik iyilik halinin çeşitli yönlerinde cinsiyet farklılıklarını belirlemeyi amaçlanmış olan çalışmaya çeşitli okullardan toplam 588 üniversite öğrencisi katılmıştır. Katılımcılar, psikolojik iyi oluşun farklı yönlerini ölçen sekiz ölçeği tamamladılar. Cinsiyet farklılıkları, günlük ruhsal deneyim, akran ilişkisi, özerklik, başkalarıyla olumlu ilişkiler ve yaşamın amacı arasında bulunmuştur. Sonuçlar Filipinler'deki cinsiyet kalıpları ve sosyalleşme uygulamalarına paralel olarak önceki çalışmaların doğrulayıcı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, bu çalışma Filipinli erkek ve kız ergenlerin psikolojik iyi oluşun birçok boyutu açısından farklı olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, manevi bileşen (yaşamdaki amaç, günlük manevi deneyim), sosyal (akranlar ve babayla ilişkiler) ve bilişsel bileşenin bir yönü (özerklik) açısından farklılık gösterirler. Cinsiyetler arasındaki benzerlik duygusal, (duygulanım deneyimi),

sosyal (anne ve öğretmenlerle ilişki) ve psikolojik iyi oluşun bilişsel bileşenleri (kişisel gelişim, çevresel ustalık ve kendini kabul etme) açısından da gösterilmiştir (Perez, 2012: 91). Burada psikolojik iyi oluşun alt boyutları bağlamın cinsiyete göre bazıları farklılık gösterirken bazıları her iki cinsiyette de benzerlikler göstermektedir.

ii. Yaş

Yaş psikolojik iyi oluşu etkileyen faktörlerden birisidir. Bireyin yaşı psikolojik iyi oluşunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu faktörlerin birisi yaştır. Springer ve diğerlerin 2011 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre psikolojik iyi oluşun yaşa göre; Ryff tarafından geliştirmiş olduğu psikolojik iyi oluş yaklaşımında bulunan altı faktör bağlamında farklı yaş gruplarında ne şekilde farklılık gösterdiği incelenmiştir. Çevresel hâkimiyet, tüm yaş grupları açısından tutarlı farklılıklar göstermiştir. Bununla beraber; kişisel gelişim, başkalarıyla olumlu ilişkiler ve yaşam amacı faktörleri bazı yaş grupları için elde edilen veriler açısından tutarlı sonuçlara ulaşılmıştır (Springer et al. 2011:392-398). Sonuç olarak psikolojik iyi oluşun alt faktörü olan çevresel hakimiyet yaşa göre farklılık gösterirken diğer faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 340.847 kişinin katıldığı 2008 yılında yapılmış olan çalışmada telefon anketinde psikolojik iyi oluş değerlendirilmiştir. Önceki çalışmalarla tutarlı olarak, elli yaşından sonra Amerikalıların, artan refah ve pozitif duygular ve azalan olumsuz duygu seviyelerinin (Üzüntü hariç) nedeniyle gibi psikolojik iyi oluş seviyeleri artma eğilimi göstermektedir (Stone et al. 2010: 9985-9986). Dolayısı ile bireylerin yaşları arttıkça psikolojik iyi oluşlarının da artış gösterdikleri tespit edilmiştir.

İleri yaş grubunda bulunan ve psikolojik rahatsızlığı bulunmayan bireylerde yapılan çalışmaya göre ise; bulgular, fiziksel aktivitenin psikolojik iyi oluş üzerindeki etki büyüklüğünün bir yaşta kademeli olarak azaldığını göstermektedir. 60-75 yaşlarındaki aktif yaşlı yetişkinlerin, aktif olmayan akranlarına göre daha az depresif semptomlara sahip olduklarını göstermiştir; ancak 76 yaş üzerinde bu aktivite etkisi belirgin değildir. Genç popülasyonlarda gösterilen öz-yeterlik-etki ilişkisinin kişi yaşlandıkça zayıflaması mümkündür. Bununla beraber, insanlar

yaşlandıkça, psikolojik sağlıkları daha çok yönlü (daha karmaşık) hale gelmektedir; çünkü daha işlevsel ve sosyal kayıplar söz konusudur. Bu nedenle, fiziksel aktivitenin psikolojik iyi oluşu etkileme yeteneği azalabilir (Netz and Tenenbaum, 2005: 282). Dolayısı ile ileri yaş grubundaki bireyler söz konusu olduğunda psikolojik iyi oluş genel anlamda fiziksel aktivitenin varlığı bağlamında artarken 76 yaş üzeri bireylerde fiziksel aktivitenin psikolojik iyi oluşu arttırması durumu da belirsizliğini korumaktadır.

iii.Sosyo-ekonomik düzey

Sosyo-ekonomik düzeyin kişilerin psikolojik iyi oluşlarını etkilemesi beklenir. Genel olarak gelir düzeyinin yüksek olmasının psikolojik iyi oluşu olumlu, gelir düzeyinin düşük olmasının ise olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

Sosyo-ekonomik düzey, bireylerin sosyal hayatlarındaki toplumsal ve ekonomik bağlamda meydana gelmiş olan konumunu ifade etmektedir (Yazanoğlu, 2015: 5). Kişilerin iktisadi şartlar ile iyi oluş seviyeleri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu, genel olarak maddi imkanların çokluğu ile mutlu olma seviyesinin paralel ilerleyeceği düşünülmektedir. Fakat mutluluk ve maddi imkan ilişkisi sanılandan daha komplikedir. Maddiyatın, kişinin, barınmak, yiyecek temini ve sağlık giderleri gibi temel gereksinmelerinin karşılanmasına imkan vermesi açısından, gelir seviyesi ile öznel iyi oluş arasında bir ilişki olma ihtimali yüksek görünmektedir (Diener et al. 1999a, 290). Her ne kadar bireyin mutlu olması ile gelir düzeyinin yüksek olması kompleks bir süreci içerse de gelirin bireyin temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılaması açısından kritik öneminin bulunmasından dolayı psikolojik iyi oluş üzerinde etkisi olumlu olarak bulunmaktadır.

Maddiyat ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, maddiyat arttıkça, pozitif fakat azalan bir etkisi sahip olduğunu tespit edilmiştir. Artan gelir, iktisatçıların azalan marjinal faydanın neticesinde, yoksulluk seviyesinde veya az gelişmiş ülke vatandaşları için iyi oluşun kayda değer biçimde etkilerken, iyi oluş ile yaşam doyumu arasındaki bağlantının gücü, daha yüksek gelir seviyesinde düşüş göstermektedir. (Diener and Ryan, 2015b, 399). Dolayısı ile gelir düzeyi arışı temel ihtiyaçları karşılamakta zorlanan toplumlar ve bireyler açısından psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilerken refah düzeyi yüksek

toplumlar ve bireylerin psikolojik iyi oluşları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

iv. Sosyo-kültürel düzey

Kültürel kalıpların ile psikolojik iyi oluşu etkilediği bilinen diğer faktörler arasındaki etkileşime özel dikkat gösterilerek, sağlık durumu ve kültürel katılımın psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini anlamaktır.

Sosyo-kültürel yapı, makro ve mikro düzeyde tüm etkileşimler açısından zihinsel ve eylemsel faktörlerin birbirinden ayrı olarak değerlendirilemeyeceği fikridir. Diğer bir deyişle kişiler, sosyo-kültürel yapıda hem kültürel çevreye hem de sosyal çevreye bağımlıdırlar (Yıldırım, 2014 :2). Kültür ve bireysel psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye gelince, son araştırmalar bazı ilginç bilgiler sağlamıştır. Tespit edilen davranışta olumlu değişiklikler ve risk altındaki gençler arasındaki sosyal beceriler ve etkileşimde iyileştirmeler de dahil olmak üzere sahne sanatları uygulamalarının olumlu etkilerine dair kanıtlar buldular. Katılımcı sanat projelerinin ruh sağlığı sorunları olan insanlar üzerindeki etkisini değerlendiren Hacking, katılımın güçlenmede, ruh sağlığı göstergelerinde ve sosyal içermeye önemli iyileştirmelere yol açtığını bulmuştur (Grossi et al.2011: 2). Bununla birlikte, iki kavram arasındaki gerçek ilişki muhtemelen bulunan kanıtlardan çıkarılabileceğinden daha karmaşık ve çok yönlü olması beklenmektedir.

Geertz'in savunduğu gibi, sağduyunun kendisi kültürel bir sistemse, o zaman psikolojik iyi oluş anlayışımız kendi kültürümüz tarafından çok daha fazla etkilenebilir. Batı'nın psikolojik iyi oluş kavramları, kültürümüzün bireyci ve ahlaki vizyonları tarafından derinlemesine şekillendirilebilir. Psikolojik refah üzerine çağdaş teori ve araştırmalar, Batı kültür tarihindeki miraslarını gösteren kültürler arası ve tarihsel bir bağlamda konumlandırılacaktır. Bu amaç en az üç nedenden dolayı anlamlıdır. Birincisi, sağduyumuz, kültürel olarak bilgilendirilmiş psikolojik refah kavramları, etnik kökenleri bizimkinden farklı olan danışmanlarla muhtemelen çelişmektedir. İkinci olarak, danışmanlık ve danışmanlıkla ilgili müdahaleler dünyanın Batı dışı bölgelerinde giderek daha fazla uygulandığı için, gerçekte neyin ihraç edildiği konusunda bazı eleştirel farkındalığa sahip olmak gerekir. (Christopher, 1999: 142). İyi oluş kavramına batı kültüründe daha çok

önem verilmekle beraber ait olduğumuz kültür ve kültürel normların psikolojik iyi oluş üzerinde etkisi göz ardı edilemez.

v. Kişilik yapısı

Psikolojik iyi oluşu etkileyen diğer bir faktör kişilik ve duygulardır. Duygusal değişim kalıplarının psikolojik iyi oluşa bağlı olduğu fikri yeni değildir.

Kişilik, bireyin bilişsel ve fiziksel yapısında gözlemlenebilen farklılıkları ve bunların fikir ve eylemlere etkisini ifade etmektedir (Güney, 2017a: 235).Eski Yunan'da, Hipokrat, ruhsal değişimlere, saldırganlığa ve gerginliğe açıklık getiren karakteristik mizaç tipinin varlığını işaret etmiştir. Gerçekten de, zaman dinamikleri ve duygu kalıpları, insanların genellikle olaylara nasıl duygusal olarak tepki verdiklerini ve bu duyguların düzenlenmesinin psikopatolojide nasıl önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu nedenle, duygu dinamikleri, psikiyatrik tanılar içindeki kriterlerde psikolojik iyi olma ve psikopatoloji ile ilişkili duygusal fenomenolojinin bir parçası olarak düşünülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar, bu tür duygusal kalıpların psikolojik iyi oluş farklılıklarının temelinde yattığını da göstermektedir (Houben et al. 2015: 902). Sonuç olarak bireylerin kişilik yapıları psikolojik iyi oluşlarını etkilemektedir.

vi. Stres düzeyi

Stres düzeyinin düşük olmasının bireyin psikolojik iyi oluşunu olumlu, yüksek olmasının ise olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

Stres, kişinin fizyolojik sistemini bozan ve ciddi psikolojik problemlere neden olabilecek, tükenmiş ve yetersiz hissetme halidir. Meydana gelen bu problem neticesinde kişinin enerjisini stresle mücadeleye yöneltmesi, onu hayatının diğer alanlarıyla yeteri kadar ilgilenememesine neden olmaktadır (Korkmaz ve Ceylan, 2012: 315).

Bewick, Koutsopouloub, Milesc, Slaad, ve Barkhame tarafından 2010 yılında üniversite öğrencilerinin üç dönem süresince psikolojik iyi oluşlarındaki değişimleri incelemek amacıyla yürütülen çalışmada, birinci dönemdeki öğrencilerin kayıt öncesine göre psikolojik iyi oluşlarında anlamlı seviyede azalma, buna karşın ikinci dönemde az miktarda artış olduğu saptanmıştır. Bununla beraber, hem ikinci hem de üçüncü sınıf öğrencilerinin psikolojik iyi oluş seviyelerinin birinci döneme göre ikinci dönemde anlamlı bir şekilde azaldığı saptanmıştır.

Öğrencilerin üniversitede öğrenim gördükleri dönemdeki stres seviyeleri üniversiteye giriş öncesi stres düzeylerinden anlamlı seviyede artış gösterdiği saptanmıştır (Bewick et al. 2010: 646). Bireyin stres düzeyi arttıkça psikolojik iyi oluş düzeyi azalmaktadır.

vii. Din ve ahlaki yapı

Dini duygular ve psikolojik iyi oluş çerçevesindeki çalışmalar sınırlı olsa da genel anlamda dindar olmanın psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkilerinin bulunması beklenmektedir.

Dindar olmak ile psikolojik iyi oluş arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Kendisini dindar olarak tanımlayan bireylerin psikolojik iyi oluşlarının diğerlerine göre daha yüksek olma eğilimi bulunduğu ifade edilmekle beraber, dini törenlere katılım, dine güçlü bir biçimde bağlı olmanın, yaratıcı ile ilişki içinde olduğuna inanma ve dua etme, daha yüksek psikolojik iyi oluş seviyeleri ile ilgilidir (Diener, Ryan, 2015: 397). Dindar bireylerin hayattan daha fazla seviyede mutlu ve memnun olduğunu, dini bağlılığın gücü ve ibadetlere katılım sıklığı ile de mutluluk ve yaşam memnuniyetinin yükseldiği saptanmıştır (Myers and Diener,1995: 15). Sonuç olarak kendisini dindar olarak tanımlayan ve dini törenlere katılan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri daha yüksektir.

Psikolojik iyi oluş ile bireyin fiziksel olarak sağlıklı olmasına etki etmektedir. Fiziksel hastalıkların psikolojik etkileri bulunduğu gibi psikolojik hastalıkların da fiziki etkileri olmaktadır. Din, anlam ve bir gayenin varlığı, toplumsal destek, öz denetim ve olumlu hislerin oluşmasını sağlayarak hem psikolojik iyi oluşa hem de fiziksel sağlığı olumlu yönde etki etmektedir. Dindar olmayla ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Karslı, 2019: 194). Dindar olmak bireyin hayatını anlamlı kılması ve toplum tarafından kabullenilmesine aracılık etmesinden dolayı kişinin hem psikolojik iyi oluşunu hem de fiziki sağlığını olumlu yönde etkilemektedir.

Dinî / Manevi İyi Olma ile Psikolojik İyi Olmanın ve kişiliğin farklı yönleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğuna dair kanıtlar gözlemlenmiştir. Ek olarak, dindarlığın ve maneviyatın insan kişiliğinin önemli yönlerini temsil edebileceğine dair kanıt sağlar. Psikolojik İyi Oluş bağlamında önemli bir kişilik özelliği olarak dindarlığın / maneviyatın dikkate alınmasına ilişkin devam eden tartışmaya katkıda

bulunmaktadır (Unterrainer et al. 2010: 192). Dolayısı ile dindarlık ile bireylerin psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

f. Psikolojik İyi Oluş Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar (Modeller)

Psikolojik iyi oluşu açıklamada ileri sürülen modeller; Thomas A. Wright'ın Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı, Richard Ryan ve Edward Deci'nin Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı, Carol Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı, Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı, Bireysel Gelişim Yaklaşımı, Psiko-sosyal Gelişim Yaklaşımı, Psikanalitik Yaklaşımdır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır

i. Thomas A. Wright'ın psikolojik iyi oluş yaklaşımı

Thomas A. Wright'ın psikolojik iyi oluş yaklaşımı perspektifinden değerlendirdiğimizde genel olarak, Psikolojik İyi Oluş tanımlarının en az üç özelliği vardır. Bu özellikler şunlardır(Wright and Bonett, 2007: 144):

- **Birincisi**, Psikolojik İyi Olma öznel bir deneyimdir. İnsanlar, kendilerinin olduğuna inandıkları ölçüde Psikolojik İyi Olma konusunda yüksektir.
- **İkincisi**, psikolojik iyi oluş, hem olumlu duyguların göreceli varlığını hem de olumsuz duyguların göreceli yokluğunu içerir. Spesifik olarak, Psikolojik İyi Olma tipik olarak tek bir ekseninde hem olumlu hem de olumsuz duygusal durumları yakalayacak şekilde işlevsel hale getirir. Başka bir deyişle, yüksek veya pozitif kutup, bu tür hedonik veya hoşluk temelli tanımlayıcılar tarafından neşeli olarak sabitlenir. Alternatif olarak, alçak veya negatif kutup, üzgün ve kızgın gibi tatsızlık tanımlayıcıları tarafından sabitlenir. Bu nedenle, iyi oluş konusunda yüksek olmak, aynı anda olumsuz duyguda düşük ve olumlu duyguda yüksek olmaktır.
- **Üçüncüsü**, Psikolojik İyi Olma küresel bir yargıdır. Bir bütün olarak kişinin hayatını etkiler bulunur. Kişinin işine özgü iş tatmininin aksine, Psikolojik İyi Oluş herhangi bir özel duruma bağlı değildir. Seçme, eğitim, geliştirme ve yerleştirme kararlarıyla ilgilenen insan kaynakları personeli için özel bir öneme sahip olan Psikolojik İyi Oluş, bir miktar geçici istikrar sergilemesine rağmen, Psikolojik İyi Olmanın herhangi bir sayıda çevresel olaylardan etkilenebileceği de gösterilmiştir.

Yukarıda sıralanmış olan özelliklerden anlaşıldığı üzere psikolojik iyi oluş, kişiye özgü bir kavram olmakla beraber yalnızca olumlu duyguların varlığını değil aynı zamanda olumsuz duyguların yokluğunu da ifade etmektedir ve çevresel faktörlerden de etkilenmektedir.

Psikolojik iyi oluş, genel olarak kişinin psikolojik sürecinin genel etkinliği bağlamında ifade edilmektedir. Psikolojik iyi oluş, kişinin duygu dünyasını ifade eden bir kavramdır. Teorik perspektiften daha spesifik bakmak gerektiğinde psikolojik iyi oluş, circumpleks modelini kullanarak kişilerin duygularının hedonik veya hoşluk faktörünü ölçerken; Fredrickson'un "*Olumlu Duyguları Genişletme ve İnşa Etme Teorisi (Broaden-and-Build Theory)*", bireyin olumlu hislerinde fazlalaşmaya dikkat çekmektedir (Wright and Bonett . 2007: 95). Psikolojik iyi oluş bireyin duygusal durumuyla alakalı sübjektif bir kavramdır.

Organizasyon bilimleri içinde, iş tatmini muhtemelen en yaygın olan ve aynı zamanda işyeri mutluluğuna ilişkin en eski düşünce biçimidir. Elbette, kişinin işinden tatmin olması, bir bütün olarak yaşamın mutluluğuyla eşbiçimli değildir. İş tatmini, tanımı gereği, kişinin işine özgü olduğundan, bunları dışlarkişinin hayatının iş dışındaki yönleri. Bu nispeten dar kapsam, psikolojik iyi oluş üzerine yapılan araştırmalarla tam bir tezat oluşturuyor. Psikolojik iyi oluş geleneksel olarak bir bireyin psikolojik işleyişinin genel etkinliği açısından düşünülmüştür(Wright and Bonett, 2007: 143). Bu nedenle, tanımı gereği psikolojik iyi oluş, iş memnuniyetinden daha geniş bir yapı olarak operasyonel hale getirilir, kişinin hayatının hem iş başında hem de iş dışında yönlerine etkide bulunmaktadır.

ii. Richard Ryan ve Edward Deci'nin psikolojik iyi oluş yaklaşımı

Ryan ve Deci'nin, psikolojik iyi oluş kavramına yönelik kuramsal incelemeleri öz-belirleme teorisine dayanmaktadır

Öz-belirleme teorisi (Self-Determination Theory) ilişkin ilk çalışmalar 1970'li yıllarda Edward Deci tarafından gerçekleştirilmiştir. Teorinin diğer bir savunucusu ise Richard Ryan'dır. Öz-belirleme teorisinin çıkış noktası, dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Teori, sosyal bağlamsal boyutların bireysel motivasyonu, eylemi ve kişiliğe olan etkilerine odaklanan geniş kapsamlı bir teoridir. Sosyal psikoloji ve sosyal çevrenin, hem

gelişmekte olan hem de bulunan durumdaki tutum, değe, motivasyon ve eylemlere olan etkileri üzerinde durulmuş ve bu konulara farklı bir bakış açısı oluşturulmuştur (Van Lange et al. 2012: 423). Teorinin temelini dışsal ödüllerin içsel motivasyona olan etkileri ve bunların da bireysel tutum ve davranışları hangi yönde etkilediği ile alakalıdır.

İçsel motivasyon ve iyi içselleştirilmiş dışsal motivasyonu içeren otonom motivasyonu, dışsal ve içe dönük düzenlemeyi içeren kontrollü motivasyondan ayırır. Özerk motivasyonun, özellikle sezgisel görevler, psikolojik iyi olma ve sağlıklı gelişim gibi etkili performans açısından çeşitli avantajlara sahip olduğu bulunmuştur. Dahası, insanlar yeterlilik, ilişki ve özerklik için temel psikolojik ihtiyaçlarının tatminini deneyimlediklerinde özerk motivasyonun daha fazla kanıtlandığı görülmüştür. Eğitim, ebeveynlik alanlarındaki çalışmalarını gözden geçirdik. iş, sağlık bakımı, spor ve egzersiz ve yakın arkadaşlıklar, her durumda önemli diğerlerinden gelen özerklik desteğinin, bu özerklik desteğini alan bireylerin motivasyonu, performansı ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur (Deci and Ryan, 2007:21). Sonuç olarak içsel motivasyon unsurlarının psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

iii. Carol Ryff'in psikolojik iyi oluş yaklaşımı

Ryff, psikolojik iyi oluşun temellerini, gelişim psikoloji ve klinik psikoloji alanlarındaki kavramlara dayandırmış ve "Psikolojik İyi Oluş" modeli için altı boyut belirlemiştir.

Ryff'in belirlemiş olduğu alt boyutlar; kendini kabul (kişinin kendine ve geçmiş hayatına ait pozitif tutumunun bulunması), kişisel gelişim (bireyin sürekli gelişime eğiliminde olması), yaşam amacı (kişinin hayatının anlamlı bulmasını ifade etmektedir), diğerleriyle olumlu ilişkiler (bireyler arası ilişkilerinde güven unsurunun bulunduğunu göstermektedir), çevresel hakimiyet (kişinin çevresini kendi gereksinim ve hedefleri bağlamında yönlendirebilme yeteneğini ifade etmektedir), otonomi (bireyin özgürce karar verebilme becerisidir) (Ryff et al. 1999: 50; Ryff, 1995: 720).Ryff'in çalışması çok boyutlu bir psikolojik iyi oluş modeli oluşturmak için teorik bir temel oluşturdu.

iv. Çok boyutlu psikolojik iyi oluş yaklaşımı

Psikolojik iyi oluş çok boyutlu bir yapıdır ve geniş perspektiften değerlendirilmelidir.

Psikolojik iyi oluş, hedonizmin ve mutluluk ya da zevkli deneyimin peşinde olmanın ve küresel bir değerlendirmenin (yaşam doyumu) ötesine geçer: insanların yaşam kalitesini kapsar, eudaimonic veya psikolojik iyioluş olarak bilinir. İyi oluşu tek bir öznel madde yaklaşımı kullanarak değerlendirmek, insanların yaşamlarının kritik sonuçlar için temel olan yönlerini nasıl deneyimlediklerine dair herhangi bir içgörü sunamamaktadır (Ruggeri et al. 2020: 2). Çok boyutlu olarak değerlendirilemeyen psikolojik iyi oluşun istenilen düzeyde açıklayıcı olamamaktadır.

Öncelikle, iyi oluş, alana özgü bir kavram olarak incelendiğinde, öncülleriyle olan ilişkiler daha güçlüdür. Bu nedenle, iş refahını alana özgü bir fenomen olarak kavramsallaştırmak, belirli iş özelliklerinin çalışanların refahı üzerinde oynadığı rolün daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir İkinci olarak, yaygın ampirik destek, psikolojik iyi oluşun çok boyutlu bir kavram olduğunu kanıtlamıştır ve çeşitli modeller önerilmiştir. Örneğin; Warr 1987 ve 1994 yıllarında psikolojik iyi oluşun bireylerin duygusal durumlarından, özelemlerinden, özerklik derecelerinden ve kendilerini ne kadar yetkin algıladıklarından oluştuğunu öne sürmüştür. Alternatif olarak, Ryff 1989 yılında; psikolojik iyi oluşu kendini kabul etme, özerklik, çevresel ustalık, başkalarıyla olumlu ilişkiler, kişisel gelişim ve yaşamdaki amacı içerdiğini öne sürmüştür (Charalampous, 2018: 8-9). İlgili araştırmaları sentezlemek ve yorumlamak için çok boyutlu, işle ilgili teorik bir iyi oluş modeli benimsenmiştir.

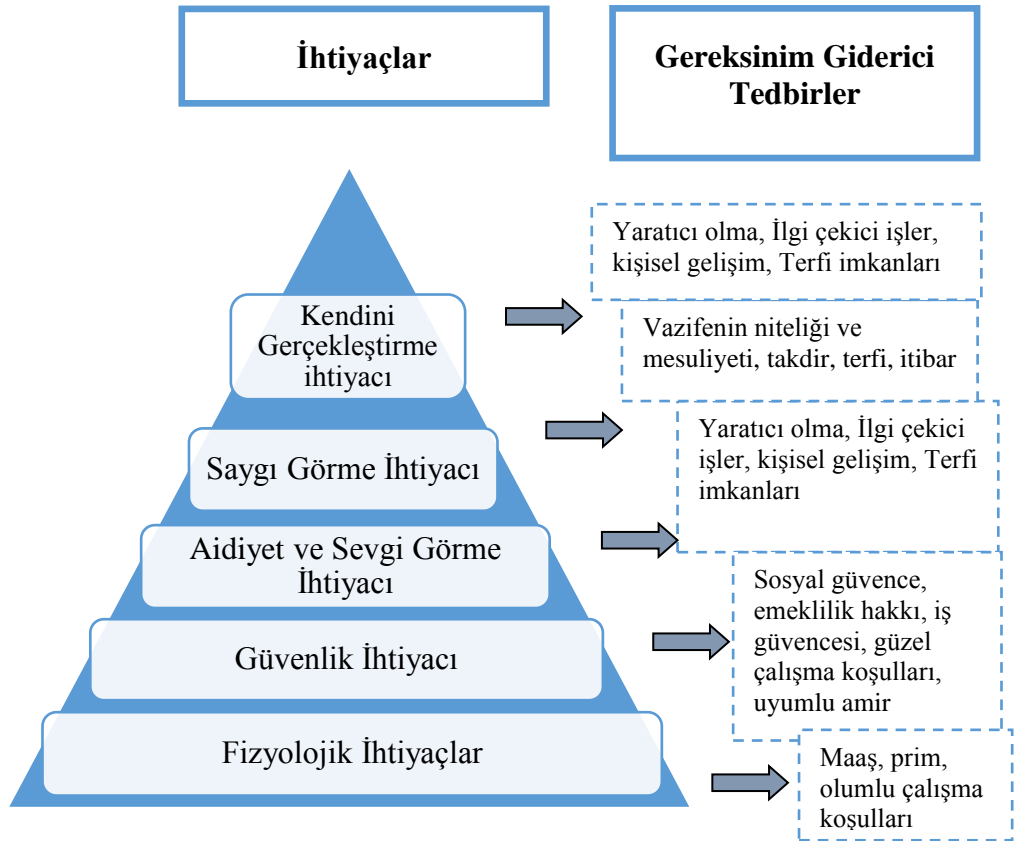
v. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Genel anlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi yönetim biliminde motivasyon teorilerinde yer almaktadır. Gereksinimler hiyerarşisinde psikolojik iyi oluş kavramına Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bağlamında değerlendirilmektedir.

Maslow bireyin gereksinimlerini hiyerarşik olarak sıralamıştır. Teorinin iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bunlar; bireyin gereksinimleri nedenlidir ve giderilmiş bir gereksinim motive edici olma özelliğini yitirir ve diğer bir tatmin edilmemiş gereksinim bunun yerini almaktadır. Teoride en alt seviyeden yukarı

doğru beş ihtiyaç sıralaması görülmektedir. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır (Güngör, 2011: 6; Şimşek ve diğ. 2005: 137-138; Güney, 2011d:321; Cui et al. 2021: 1-2; Freitas and Leonard, 2011: 9-10)

- **Temel Fizyolojik Gereksinimler:** Beslenmek, barınmak, varlığını sürdürmek, seks yapmak,
- **Güvenlik İhtiyacı:** Gelir sahibi olmak, tehlikeler karşısında güvende hissetmek,
- **Aidiyet ve Sevgi Görme İhtiyacı:** Diğer bireyler tarafından benimsenmek ve kabul görmek, sevilme, herhangi bir sosyal gruba ait hissetmek,
- **Saygı Görme İhtiyacı:** Prestij elde etme, statü sahibi olmak, lider olma, başarılı olmak,
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Gücünden emin olmak, emsallerine göre en iyisi olabilme, başarılı olmuş olma isteği ile çalışmak,



Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak:(McLeod, 2018a: 1; Güney, 2011d:321)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde benlik bilinci bulunmaktadır. Maslow'un teorisine göre bireylerin gereksinimleri hiyerarşik bir biçimde sıralanmış olup birey alt sırada olan gereksinimler giderilmeden bir st sıradaki gereksinimi ortadan kaldırması mümkün değildir. Maslow'a göre bireyin ulaşılabileceği en st gereksinim kendini gerekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme seviyesine erişen bireylerin benlik bilinçleri istenilen şekilde gelişmiştir. Kendini gerçekleştirme seviyesine erişen bireylerin taşıdığı özellikler aşığıda sıralanmıştır (Güney, 2009g: 84-85).

- Hakikati kabullenir,
- Bilmenin bir sınırı olduğunun farkındadır,
- Hakikatin anlaşılabilir boyutları olduğunun bilincindedir,
- Kendini olduğu haliyle kabullenmiştir,
- Yaşamını kendi istekleri doğrultusunda coşkuyla yaşama eğilimindedirler,
- Diğer bireylerin kendilerine uyarıda bulunmasına gerek kalmadan kendi iradeleri ile harekete geçerler,
- Yaratıcıdırlar,
- Genel anlamda insanlığın ve diğer bireylerin problemlerini önemserler,
- Arkadaş edinme konusunda seçicidirler,
- Dürüst bireylerdir,
- Dış çevrelere karşı farkındalık geliştirmişlerdir ve yeni şeyler öğrenme eğilimindedirler,

Yukarıda sıralanmış olan özelliklerden yola çıkarak kendini gerçekleştirme safhasına gelen bireyler yaratıcı, hayatına yön verebilen, kendilerini olduğu gibi kabul eden, öğrenmeye istekli olma gibi özellikler taşımaktadırlar.

Maslow'un 1954 yılındaki çalışmasında ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı, belki de psikolojik iyi oluş ve temel ihtiyaçları karşılama gibi kavramların spesifik, somut olmaması nedeniyle bu konuda çok az araştırama yapılmıştır (Saunders and Bore, 1998: 15). Bu çok boyutlu olmanın altında yatan kavramsal çerçevelerin

çoğupsikolojik iyi oluş modeli, kendi kaderini tayin, bağımsızlık ve davranışın içeriden düzenlenmesi gibi nitelikleri vurgulamaktadır (Ryff and Singer, 2008: 23). Burada bireyin psikolojik iyi oluş durumu kişinin ihtiyaçlarını giderme düzeyi ile ilişkilendirilmiştir.

vi. Bireysel gelişim yaklaşımı

Bireysel psikoloji bireyin başarısını ve mutluluğunu mevcut sosyal bağlantılarına yormakta ve bundan temel almaktadır.

Kişilerde toplumsal duyguların bulunmaması anormal davranışların oluşmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Kişi güvende olma, değerli olduğunu bilme ve toplumun kabul ettiği ve saygı duyduğu bir kişi olma ve benzeri temel ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf etmekte ve bunları gidermek amacıyla sosyal çevre ve ailede konum sahibi olmak için uğraş göstermektedir (Corey, 2005: 47). Sağlıklı bireylerin kabul görme, değerli hissetme, saygı görme ve benzeri ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba sarf etmesi beklenmektedir.

Jahoda, bireyin ruhsal koşullarına uygun ortamları seçme veya yaratma yeteneğini akıl sağlığının temel bir özelliği olarak tanımlamıştır. Yaşam boyu gelişim teorileri, özellikle orta yaştaki karmaşık ortamları manipüle edebilmenin ve kontrol edebilmenin yanı sıra, zihinsel ve fiziksel aktiviteler yoluyla çevredeki dünya üzerinde hareket etme ve değiştirme kapasitesinin önemini de vurgulamaktadır. Allport'un olgunluk kriterleri, "kendini genişletme" kapasitesini içeriyordu, bununla kendinin ötesine geçen önemli çaba alanlarına katılabilmeyi kastediyordu (Ryff and Singer, 2008: 22). Bireysel gelişim yaklaşımı psikolojik iyi oluş kavramını bireyin toplumda yer edime ve bu bağlamda kendini sürekli olarak geliştirme ve hayat boyu öğrenmeyi benimsemesi çerçevesinden değerlendirmiştir.

vii. Psiko-sosyal gelişim yaklaşımı

Psiko-sosyal gelişim kuramı Fowler ve Erikson tarafımdan öne sürülmüştür. Erikson, gelişimi hayat boyunca süregelen bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Fowler biretin sosyal ve zihinsel gelişimini inanç ile ilişkilendirmektedir. Erikson ise benliğin yaşamın bazı dönemlerinde yaşa ve çevresel faktörlere göre farklılaşabileceğini vurgulamış, benliğin sekiz aşamada geliştiği fikrini savunmuştur.

Fowler'ın inanç gelişimi kuramı ile bireylerin Allah inancının zihninde nasıl bir etkisi olduğu ve bu yüce yaratıcının bireyin temel normları, kabulleri, bireysel hayatı ve diğer bireylerle münasebetlerini gerçekleştirmede ne şekilde bir etki oluşturduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Fowler'ın inanç gelişimi teorisi, inancın erken, esaslı bileşenleri olarak bu eski güven ve umut biçimlerine dayanır. Yaşam döngüsünün sonlarında, "olası son umut biçimi" olan inancı deneyimleme kapasitesi, bu erken aşamadaki olumlu deneyime dayanır (Fowler, 1976a: 173-211).

Fowler teorisini inanç üzerine kurgulamıştır; fakat bunun yaparken Hristiyan Ktaolik inancını temel almaştır. Bu da teorinin evrensele uzanıp tüm inanç sistemlerine uygulanmasının zorlaştırmaktadır. Bununla beraber psiko-sosyal gelişim kuramlarına inanç perspektifinden bir bakış açısı sunması bağlamında değerli bir çalışmadır. Fowler'ın gelişim aşamaları aşağıda sıralanıp açıklanmıştır (Fowler, 1995b: 119-120; Ulu, 2016: 141-146; Parker, 2010: 234-235).

- **Temel İnanç Evresi**

Bireyin bebeklik dönemini ifade etmektedir. Bireyin inanç gelişimini tam anlamıyla inceleyebilmek adına erken ve araştırma yapma imkanı vermeyen bir evredir. Burada Fowler, bebek ve bakım vereni arasındaki olumlu ilişkiyi inancın ilk adımı olarak kabul etmektedir.

- **Sezgisel İnanç Evresi**

Bireyin 4-6 yaş arasındaki dönemi ifade etmektedir. Bu yaş aralığında birey kendini keşif, dil öğrenme ve okula başama sürecidir. Bu dönemde çocuklar yetişkinlerin inaçlarından, anlatılardan ve hiyakedelerki imgelerden etkilenirler. Çocuklar, yetişkinlerin inanca ilişkin yaklaşımlarını rol model olarak kabul ederler. Bu durumda bireyin inancı gelişmektedir. Bununla beraber birey olumsuz bir aile ortamında büyüyorsa bu durum inanç geliştirmesini de zorlaştırabilir.

- **Öyküsel İnanç**

Bireyin 4-6 yaş arasındaki dönemi ifade etmektedir. Fowler bu dönemde bireyin edinimlerini 12 madde ile ifade etmiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz; öz-saygı, yaşlıları tarafından kabul edilme, bireysel uyum, birilerini örnek almak, ebeveynleri tarafından başarısının takdir edilmesi, kendisine özerklik verilmesi, kendini geliştirme fırsatını bulmak, fiziksel görünümünden memnun olmak,

korkutucu olayların üstesinden gelmek, isteklerini kontrol edebilme gücü, öz-bilinç sahibi olmak. Bu dönemde birey mantıklı düşünme evresine geçmeye başlar, hakikat ve hayali bir birinden ayırabilir. Bu evrede birey sözel yorumlardan fazlasıyla etkilenir ve bu durum onun inanç sistemini şekillendirir.

- **Gelenekçi İnançın Yapaylığı**

Bireyin 12-13 yaş dönemini ifade etmektedir. Bu evrede bireyin soyut düşünme kabiliyeti de gelişmektedir. Birey bu aşamada kendine özgü analizler yaparak çeşitli düşünce biçimleri geliştirmektedir. Birey aynı zamanda değer yargılarını anlamlandırmaya çalışır öz-kimlik ve inanç sistemi geliştirir.

- **Bireysel İnanç**

Bireyin 18-19 yaş dönemini ifade eder. Birey bu aşamada kendi düşüncelerine de eleştirel bakış açısıyla değerlendirebilir. Birey bir yandan inanıp bir yandan da düşüncelerini sorguladığında inançları netleşir. Birey bu aşamada öz-benlik geliştirir ve bu bağlamda inanıcı şekillenir.

Bu aşamalar psiko-sosyal gelişim dönemleri olarak ifade edilmiş ve her bir dönemin bir önceki dönemin etkisiyle şekilleneceğini ileri sürmüştür. Birey karşı karşıya kaldığı sorunları çözerek bir sonraki evreye geçmesi beklenmektedir. Birey, bu dönüm noktalarında mevcut gelişim aşamasını geçerek, çatışmalarını sağlıklı bir şekilde çözer veya bu çatışmaları çözemez ve tüm yaşamı bu durumdan negatif yönde etkilenir (Corey, 2005: 45). Bireyin sağlıklı bir yaşam sürebilmesi karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilme becerisine paralel gelişmektedir.

Erikson'un “Psiko-sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi” tüm aşamaların birbiriyle ilişkili olduğu ve erken deneyimlerin kesin sonuçları olduğu yönündeki algısını açıkça göstermektedir. Bu teoriye göre Erikson’un bireydeki psiko sosyal evreleri şu şekilde sıralayabiliriz (Erikson, 1959: 37; Gürses ve Klavuz, 2011: 155-159; Rosenthal, 1981: 526-527; Orenstein, and Lewis, 2022: 2-3).

- **Güvensizlik Duygusu**

Bireyin 0-1 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Bireyin temel ihtiyaçlarının gerekli biçimde karşılanmasıyla alakalıdır. Bu aşamayı temel ihtiyaçları optimal biçimde karşılanan bireyde güven hissi meydana gelir.

- **Otonomiye Yönelik Şüphencilik ve Utanç Hissi**

Bireyin 1-3 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Birey burada eylemlerinin kendisine ait olduğuna ilişkin farkındalık geliştirir. Bu aşamada bireyin eylemleri ebeveyn müdahilesi ile kısıtlanırsa utanma duygusu geliştirir, kısıtlanmadan sadece gerekli müdahile yapılırsa birey otonomiye sahip olur.

- **Girişimciliğe Yönelik Suçluluk Hissetmek**

Bireyin 3-6 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Burada birey motor ve zihinsel gelişiminin artmasıyla istenen ve istenmeyen davranışlarda bulunacaktır. Bireyin suçluluk duygusu hissetmemesi için öğretmen ya da ebeveyn tarafından bireyin yapması ve yapmaması gereken girişkenlik davranışları dengeli bir biçimde ifade edilmeleidir.

- **Başarıya Yönelik Yetersizlik Hissi**

Bireyin 7-11 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Bu evrede bireyin okul yaşamında başarılı olması ve bireydeki başarı hissini tatmin olması önemlidir. Bu evrede bireyin ebeveyn ve öğretmenlerinin olumlu bir tutum geliştirmeleri, bireyi yetenekleri doğrultusunda yapabilecekleri konulara yönlendirmesi ve başarının takdir edilmesi önemlidir. Bu dönemde bireyin yaşamış olduğu başarıya ilişkin olumlu ya da olumsuz deneyimler onu gelecekte de etkilemektedir.

- **Kimlik Edinme ve Kimlik Karmaşası Yaşama**

Bireyin 11-17 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Bu dönemde birey kendisine “Ben kimim?” Sorusunu yöneltmekte ve bir kimlik geliştirme davranışı sergilemektedir. Bu evrede birey ideolojik yaklaşımlara ilgi duyar ve hayranlık duyduğu bireyleri rol model olarak kabul eder, onlar gibi davranarak kendi kimliğini bulmaya çalışır. Bireyin bu süreci olumlu şekilde atlatması daha önceki evreleri ne şekilde geçirdiği ile ilgili olmakla beraber ebeveyn ve öğretmenlerin doğru rol model belirleme konusunda bireye rehberlik etmesiyle de ilgilidir.

- **Yakınlığa Yönelik Yalıtılmışlık**

Bireyin 17-30 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Bu dönem bireyin topluma karıştığı diğer bireylerle derin ilişkiler kurduğu bir evredir. Bu evrede kariyer ve evlilik gibi konular birey için önemli hale gelir. Bu dönemi olumlu şekilde geçiren bireyler sevmeye ve sevilme konularında güçlük çekmezler. Tersini yaşayan bireyler ise sevmeye ve sevilmede güçlük yaşayıp diğer bireylerden uzak dururlar. Bu durum bireylerde terk edilmişlik ve toplumdan izolasyon gibi olumsuz duygular oluşturur. Bireye duyulan sevginin ve saygının temel değer olarak kabul edildiği toplumlarda bireyin iç dünyasında yaşanan bu tür çatışmalar kolaylıkla ortadan kaldırılabılır.

- **Üretkenliğe Yönelik Durgunluk**

Bireyin 30-60 yaş arasındaki zamanı ifade etmektedir. Bu evre bireyin iş ve aile yaşamında üretken olduğu bir dönemdir. Birey iş yaşamında çalışarak ve katma değer yaratarak üretkendir. Evlenmeyi tercih eden bireyler ise yeni nesilleri yetiştirmek bağlamında üretkendirler. Bu dönemde kariyer edinmemiş veya evlilik gerçekleştirermemiş olmak bireyde olumsuz duygulara neden olmaktadır. Bu durumda bireyin yakın çevresinin manevi desteği önemlidir.

- **Benlik Bütünlüğüne Yönelik Umutsuzluk**

Bireyin 60 yaş üstü dönemini ifade etmektedir. Bu dönem bireyin yaşlılık dönemine denk gelmektedir. Birey tarafından bu dönemin olumlu ya da olumsuz geçirilmesi diğer yedi evredeki yaşanmışlıklarla ilişkilidir. Diğer evreleri olumlu geçiren yaşlı birey gençliğindeki üretkenliği ve şimdiki gençlerin onun tecrübelerinden yararlanmasının gururunu ve mutluluğunu yaşamaktadır. Diğer evreleri çatışmalı ve doyumsuz geçen yaşlı birey ise pişmanlık, karamsarlık ve yaşanmamış bir hayat düşüncesi ile mutsuzdur.

Erikson'un Psiko-sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi'nde bireyin psikolojik gelişim süreci sekiz evrede incelemiştir. İnceleme yapılırken bireyin çocukluk döneminden yaşlılığa kadar yıllar içindeki psikolojik değişim ve gelişim sürecine değinilmiştir.

Bireyin psiko sosyal evreleri değerlendirildiğinde karşılıklı kabul ve mutlak güvenilirlik, en erken ve en farklı olmayan deneyimler olarak, daha anlamlı bir kimlik haline gelecek. Kimse tek başına bir kimlik alamaz. Varlık bireysel bir

başarıdır, karşılıklı tanınmanın bir sonucudur ve bireysel kimlik başkaları tarafından kabul edilerek ve takdir edilerek gelişmektedir. Mutlak tanıma ve mutlak güvenilirlik kelimelerinde ifade edilen "psikososyal karşılıklılık" kavramı ile sosyal ilişkilerin önemini vurgular (Erikson, 1959: 48). Bu yaklaşıma göre varlık bireysel bir başarıdır, karşılıklı tanınmanın bir sonucudur ve bireysel kimlik başkaları tarafından kabul edilerek ve takdir edilerek gelişmektedir.

viii. Psikanalitik yaklaşımı

Psikanalitik yaklaşım tüm psikolojik yaklaşımların temelini oluşturmaktadır. Freud bireyin psikolojik durumunu radikal bir bakış açısıyla analiz edip açıklamaya çalışmıştır. Psikanalitik yaklaşım yönetim biliminde kişilik kuramlarında yer almaktadır.

Psikanalitik teori, bireyin bilinçaltını temel almıştır. Teoriye göre bireyler, dürtü ve içgüdülerinin yönlendirmesiyle arzu ettikleri şeyi elde etmek için çaba sarf etmektedirler. Buna haz ilkesi denilmektedir. Psikanalitik teori kişilik gelişimini bireyin iç dünyasında meydana gelen çatışmalar neticesinde oluştuğunu ileri sürmektedir (Güney, 2011d: 67). Freud'un gelişim kuramı birbirini bütünleyerek bireyin çocuklukta cinsel ve zihinsel gelişiminin meydana getirdiğini söylemektedir. Freud bütün aşamalarda dürtülerin dışa vuruluşunun, yönelişinin, düzenlerinin ve esasının tanımında, aşamaların hepsinde meydana gelebilecek çatışmalardan da bahsetmiştir. Freud bireylerin çocukken psikoseksüel aşamada bazı gelişim krizleri geçirdiğini belirtmektedir (Burger, 2006: 70). Freud burada bireyin kişisel gelişim sürecine değinmiştir.

Freud, bireyin kişilik gelişimini id, ego ve süper ego olmak üzere üçe ayırmıştır. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır (Güney, 2011d: 67-69; McLeod, 2016b: 1-3; Lapsley and Stey, 2011:5; Gupta, 2020: 6723-6724).

- **İd:** Bireyin beslenme ve seks gibi fiziksel ihtiyaçlarını gidermeye ve haza yönelmeye iten dürtüleri ifade etmektedir. Birey, sosyal ve fiziki engeller dikkate alınmadan amaca ulaşmaya çalışır.
- **Ego:** Ego, bireyin ilkel dürtülerini diğer bir deyişle id'i isteklerini süperegoya uyumlu hale getirmektedir. Ego, bireyin eğitilmiş düşünceleridir.

- **Süperego:** Toplumda mevcut olan etik kuralları ifade etmektedir. Süperego bireyin davranışlarını toplumun ondan beklediği şekilde biçimlendirir, denetler ve olumlu davranışlarının ödüllendirileceği, olumsuz davranışların ise cezalandırılacağını hatırlatan bir mekanizma görevi görmektedir.

Yukarıdaki anlatılanlardan yola çıkarak psikanlitik yaklaşım bireyin bilinçaltına odaklı olup bireyin kişilik gelişimini üç boyutta incelediği söylenebilir. Bu bakış açısı birçok psikolojik ve davranışsal kuramların temelini oluşturması açısından önemlidir.

g. Personel Güçlendirme, İnovatif Çalışma Davranışı ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme, inovatif çalışma davranışı ve psikolojik iyi oluş kavramlarının üçünün birlikte incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışma özgündür.

Bununla beraber personel güçlendirmenin psikolojik ve yapısal boyutu ve inovatif çalışma davranışı (yenilikçi iş davranışı) ilişkisinin araştıran çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların bulguları incelendiğinde hepsinde personel güçlendirme ile inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tekin ve Akgemici, 2019: 1674-1692; Canbek ve İpek, 2021: 3423; Alkhodary, 2016: 1-15; Hebenstreit, 2012: 359).

Personel güçlendirme ve psikolojik iyi oluş ilişkisini incelediğimizde ise bu konuda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Taştan'ın 2013 yılında yaptığı araştırmada personel güçlendirmenin psikolojik boyutu ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Taştan, 2013: 139-154).

Psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı ilişkisine yönelik çalışmalara baktığımızda bulgularda psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı (yenilikçi iş davranışı) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Özkan ve Diğ. 2022: 1179-1191; Ardıç, 2023: 1179-1191).

Genel olarak değerlendirdiğimizde söz konusu üç kavrama ilişkin araştırmalar sınırlı olup araştırma bulguları pozitif yönlü ve anlamı ilişkiyi göstermektedir.

III. YÖNTEM

A. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nicel ve tanımlayıcı bir model oluşturulmuştur. Nicel araştırmalarda hadiseler ve olgular ölçülerek, gözleme ya da deneyler ile tasvir edilir veya nedenselliği araştırılır ve bu yolla gerçeğin ne olduğuna erişmek amaçlanır (Arıkan, 2011: 29). Nicel araştırma velerinin analiz edildiği bir metottur. Bu metot nicel araştırmayla elde edilen verilerin sayılarla ifade edildiği ampirik bir araştırmadır. Nicel araştırmalar, sayısal verilerin toplandığı ve istatiki çözümlenmelerin yapıldığı araştırma metotlarıdır. Nicel araştırma kavramının tanımı yapılırken nicel veriler temel alınır veya verilerin nicel hale dönüştürülmesinin sonrasında niceliğe atfedilen önem, niteliğin sınırlılılığı ve göreceliliği kabul edilmektedir (Usta, 2012: 148). Tanımlayıcı araştırmaların esas hedefi; anket uygulaması, gözlem yapmak, görüşmek ve örnekleme gibi yöntemlerle ana kütlenin istenen niteliklerinin saptanmasını sağlamaktır. (Seyidoğlu, 1993: 25). Tanımlayıcı araştırmalarda oluşturulan modelde en az iki ya da ikinin üstünde değişkenin arasında bulunan ilişki seviyesi saptanabilmektedir (Kurtuluş, 2004: 252). Araştırmanın modeli Baron ve Kenny'nin geliştirmiş olduğu aracı değişken koşulları bağlamında oluşturulmuştur. Baron ve Kenny'e göre herhangi bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için sıralanmış olan nitelikler bulunmalıdır (Baron ve Kenny, 1986: 11-73). Bunlar sırasıyla; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisinin olması, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi bulunması ve aracı değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini yitirmesi (tam aracı değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi aracı değişken) şartları aranmaktadır.

Bu araştırmada personel güçlendirme psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme bağlamında ele alınmıştır. Bununla beraber personel güçlendirme, inovatif çalışma davranışı ve psikolojik iyi oluş var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılacaktır. Araştırmada personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı

üzerine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolünün belirlenmesi araştırma modeli olarak belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H_{1a} Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H_{1b} Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₂: Personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H_{2a} Psikolojik güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde ve pozitif etkisi vardır.

H_{2b} Yapısal güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

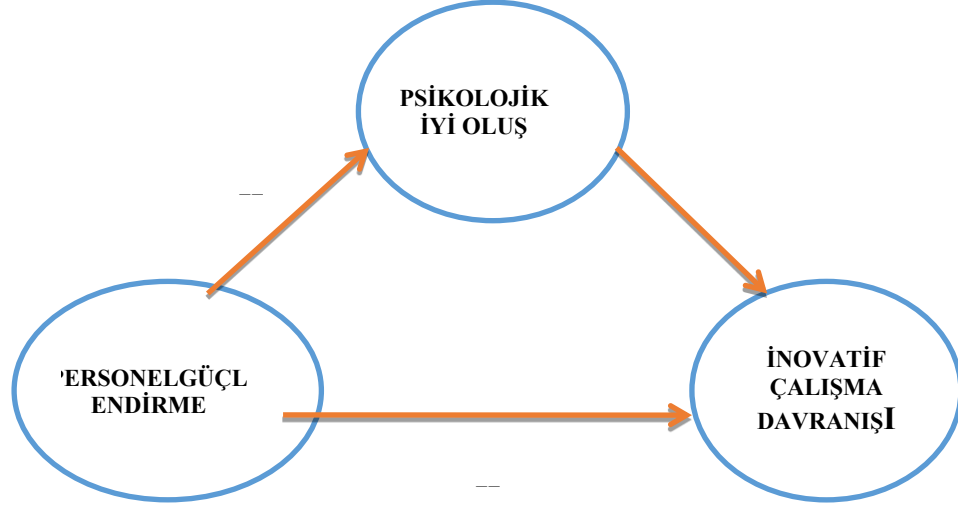
H₃: Psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₄: Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4a} Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4b} Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi araştırmanın modeli Baron ve Kenny'nin geliştirmiş olduğu aracı değişken koşulları bağlamında oluşturulmuştur (Baron ve Kenny, 1986: 11-73). Araştırma modeli şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenini personel güçlendirme, bağımlı değişkenini inovatif çalışma davranışı, aracı değişkenini psikolojik iyi oluş oluşturmaktadır.

1. Verilerin İstatistiksel Analizi:

Araştırma evrenini İstanbul ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilindeki seçilmiş ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Varyans (Anova) testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Parametrik t testinin varsayımları karşılanmadığı durumda Mann-Whitney U testi tercih edilmektedir. Fakat dağılımın normal olmadığı ya da dağılım şeklinin bilinmediği durumlarda t testine karşılık parametrik olmayan Mann Whitney U testi kullanılmaktadır. Mann Whitney U testi örneklemin elde edildiği kitlelerin normal dağılıma uyduğu ön kabulünü yapma zorunluluğu olmadan “iki bağımsız örneklemin

aynı kitlelerden elde edildiği” sıfır hipotezini test etmek amacıyla uygulanmaktadır (Bindak, 2014: 6-7).

Varyans analizi olan Kruskal Wallis-H, normal dağılım bulunmayan grup, üç ya da daha yüksek sayıda grubun ortancaları arasındaki farkın anlamlılığını test maksadıyla uygulanan parametrik olmayan bir metottur. Sıralı veriler ile gerçekleştirilen en az 3 grubun olduğu araştırmalarda da tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis H varyans analizi uygulanabilir (Arslan ve diğ. 2018, 49).

2. Veri Toplama Aracı:

a. Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirmeyi yapısal ve psikolojik güçlendirme oluşturmaktadır. **Psikolojik güçlendirmenin** dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Ölçeğin orijinalinde 12 ifade vardır ve her bir boyutta üç ifade yer almaktadır (Spreitzer, 1995b: 1443). Türkçe uyarlaması Olca Sürgevil ve diğ. tarafından 2013 yılında “*Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi*” çalışmasında yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri; Anlam boyutu ($\alpha=0,83$), yeterlilik boyutu ($\alpha=0,85$), özerklik boyutu ($\alpha=0,84$) ve etki boyutu ($\alpha=0,89$)’dur. Faktör güvenilirlik katsayısı yüksek olduğu için iç tutarlılığa sahip bir ölçektir (Sürgevil ve diğ. 2013, 5374).

Yapısal güçlendirmeyi ölçmek için Chandler’ın geliştirdiği (CWEQ I) ölçeğinin, Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk’in 2001 yılında kısaltılmış hali olan Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ- II) Yapısal Güçlendirme Ölçeği (Çalışma Etkililiği Koşulları Anketi) kullanılmıştır (Chandler, 1986: 47). Türkçe uyarlaması Olca Sürgevil ve arkadaşları tarafından “*Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi*” çalışmasında yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri 0,94’tür (Sürgevil ve diğ. 2013: 5375).

b. İnovatif çalışma davranışı

İnovatif çalışma davranışını ölçmek için bu çalışmada De Jong ve Den Hartog tarafından geliştirilmiş olan ve 2010 yılında kısa formu hazırlanmış olan 10 maddelik “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır (Jong and Den Hartog, 2007b: 14-15). Türkçe uyarlaması Siyret Ayas tarafından 2015 yılında “*Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*” çalışmasıyla yapılmıştır. Ölçekte “İşlerin nasıl geliştiğini merak ederim” “İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya koyarım” gibi ifadeler bulunmaktadır. Yüksek puanlar inovatif davranışın fazla olduğunu, düşük puanlar ise inovatif davranışın az olduğunu göstermektedir. Cronbach’s Alpha değeri 0,81’dir (Ayas, 2015: 114).

c. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik İyi Oluşu ölçmek için Ryff’in 1989 yılında 84 madde olarak oluşturduğu sonrasında ise Ryff ve Keyes’in 18 maddelik kısa formunu oluşturduğu ölçek kullanılmıştır (Ryff, 1989: 197; Ryff and Keyes, 1995: 721-722). Türkçe ölçek uyarlaması 2008 yılında Ahmet Akın’ın “*Scales of psychological well-being: A study of validity and reliability*” adlı çalışmasıyla yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0,77’dir (Akın, 2008: 743-745).

3. Araştırmanın Kısıtları

Zaman, yer ve mali kaynak kısıtlılığı nedeniyle araştırma için gerekli olan veriler İstanbul İl Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı çalışan 2 adet özel ve 10 adet kamu ilkokul öğretmen ve yöneticilerinden temin edilmiştir.

Kurumları kendi içlerinde kar amacı güden ve güdmeyen olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Uçar ve Diğ: 152). Özel ilkokullar kar amacı güden, kamu ilkokulları ise kar amacı gütmeyen kurumlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırma içinde elde edilen bütün bulgular araştırmanın yapıldığı okulların sınırlılıkları dâhilindedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgularla örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru değildir. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı okullardaki örneklem grubunu temsil etmektedir. Elde edilen nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Anketin uygulandığı okullarda öğretmen ve yöneticiler

katılım konusunda çekingen tutum sergilemişlerdir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiştir. Okul adının araştırma içerisinde kullanılmayacağına ilişkin olarak görüşme yapılmış olan okul müdürlerine bilgilendirme yapılmış ve Milli Eğitim Bakanlık izni belgesi kendilerine verilmiştir. Bununla beraber özellikle özel okul idarelerinin bu tür akademik çalışmalara sıcak bakmadıkları ve konuya şüphe ile yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Bununla beraber çalışmanın İlkokul öğretmen ve yöneticilerine yapılmasından dolayı katılımcıların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır.

4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili kamu ve özel ilkokullar oluşturmaktadır. Araştırma için İstanbul ili seçilmiştir çünkü 2022 TÜİK verilerine göre 15.907.951 ile Türkiye'nin en yoğun nüfusa sahip ilidir ve en çok eğitim kurumu da İstanbul'da bulunmaktadır (www.tuik.gov.tr, 2022). Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin Avcılar, Bakırköy, Halkalı, Zeytinburnu ilçelerinde bulunan seçili ilkokullar oluşturmaktadır.

Avcılar ilçesi İstanbul'un en kalabalık ilkokulunun bulunduğu ilçe olduğu için seçilmiştir. Avcılar'da anket çalışması yapılan 2 ilkokulda toplam 244 öğretmen ve 10 yönetici bulunmaktadır. Sırasıyla anket çalışması yapılan diğer ilçelerde bulunan okullardaki toplam öğretmen ve yönetici sayısı, Bakırköy için araştırma yapılan 4 ilkokuldaki toplam öğretmen sayısı 189 yönetici sayısı 18'dir. Halkalı için araştırma yapılan 6 ilkokuldaki toplam öğretmen sayısı 221 yönetici sayısı 24'tür. Zeytinburnu ilçesi için araştırma yapılan 4 ilkokuldaki toplam öğretmen sayısı 167 yönetici sayısı 12'dir (www.meb.gov.tr, 2022).

Araştırma bu ilçelerdeki okullarda görev yapan ve gönüllü katılan öğretmen ve yöneticilere yapılmıştır. Toplamda uygulanan 600 anketten 100 kişi geri dönüş yapmamıştır 93 anket ise uygun cevaplandırılmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada Covid-19 pandemisi koşulları nedeniyle okul müdürleriyle yapılan görüşmede toplamda 5 ilkokul yöneticisi yüz yüze anket yerine internetten kendilerine link gönderilmesi yöntemiyle anket yapılmasını tercih etmiş olup diğer okul müdürleri yüz yüze anket yöntemini kabul etmişlerdir. Araştırmada 407 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır.

IV. BULGULAR

A. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada 4 ölçek ele kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ve Bartlett testi sonuçları değerlendirilmiştir. 0-1.00 arasında değişen KMO değerinin faktör analizine uygunluk için en az 0,5 olması gerekmektedir (Field, 2009: 45). Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach's alfa katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's alfa katsayısı 0-1 arasında değişmektedir. Katsayı 0,00 <0,40 Aralığında yer alıyorsa ölçek güvenilir değil, 0,40 <0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,60 <0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80 <1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005: 95).

1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme, İnovatif Çalışma Davranışı ve Psikolojik İyi Oluş anketlerinin faktör ve güvenilir analizleri çizelge 3’de gösterilmiştir.

Çizelge 3. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's alfa	KMO	p	η ²
Psikolojik Güçlendirme	12	0.901	0.878	0.000	3145.937
Yapısal Güçlendirme	20	0.947	0.937	0.000	5807.559
İnovatif Çalışma Davranışı	10	0.914	0.913	0.000	2490.134
Psikolojik İyi Oluş	18	0.686	0.762	0.000	1731.593

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları ve Cronbach's alfa katsayısı çizelgede verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen KMO değerleri 0,500'den büyük ve Bartlett X²testleri anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur. Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme ve İnovatif Çalışma Davranışı Ölçekleri yüksek derecede güvenilir, Psikolojik İyi Oluş ölçeği ise oldukça güvenilirdir.

a. Faktör Analizi

Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları Çizelge 4’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			Açıklanan Varyans Oranı
	1	2	3	
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	.887			49.06
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	.875			
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	.809			
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	.723			
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	.611			
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	.596			
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.		.838		15.19
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.		.820		
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.		.791		
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.			.837	8.67
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.			.828	
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.			.825	

Çizelge 4’de, Psikolojik Güçlendirme için yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre maddeler 3 faktör altında toplanmıştır. 1 numaralı faktör, yükleri 0.887 ve 0.596 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %49.06’dır. 2 numaralı faktör, yükleri 0.838 ve 0.791 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15.19’dur. 3 numaralı faktör, yükleri 0.837 ve 0.825 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8.67’dir.

b. Yapısal Güçlendirme Faktör Analizi

Yapısal Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları Çizelge 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Yapısal Güçlendirme Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			Açıklanan
	1	2	3	Varyans Oranı
25. İşimize katkı yapan personele ödül veya teşvikler verilir.	.793			51.21
27. İşle ilgili yaptıklarımıza kurum içinde değer verilir.	.771			
32. Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	.735			
26. Çalışanlarımıza sağladığımız esneklik düzeyimiz yüksektir.	.733			
30. Sorunlara diğer yöneticilerle birlikte çözüm ararız.	.728			
28. Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yaparız.	.724			
31. Bu kurumun, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim	.701			
29. Sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız.	.696			
19. İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim alırız.	.573			
23. İşin gereklerini yerine getirmek için zaman ayırırız.		.805		9.31
14. Yeni bilgi ve beceriler edinme şansını değerlendiririz.		.730		
15. Tüm bilgi ve becerilerimizi kullanabileceğimiz görevleri üstleniriz.		.679		
21. Yararlı ipuçları veya sorun çözmeye önerileri sunarız.		.679		
22. Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman ayırırız.		.657		
20. Geliştirebileceğimiz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler veririz.		.608		
13. Zorlayıcı da olsa bize katkı sağlayan işleri tercih ederiz.		.574		
24. İhtiyaç duyduğumuz anlarda yardım alırız.		.570		
17. Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyiz.			.822	6.01
18. Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi sahibiyiz			.791	
16. Kurumun mevcut durumu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibiyiz.			.757	

Çizelge 5’de, Yapısal Güçlendirme için yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre maddeler 3 faktör altında toplanmıştır. 1 numaralı faktör, yükleri 0.793 ve 0.573 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %51.21’dir. 2 numaralı faktör, yükleri 0.805 ve 0.570 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %9.31’dir. 3 numaralı faktör, yükleri 0.822 ve 0.757 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6.01’dir.

c. İnovatif Çalışma Davranışı Faktör Analizi

İnovatif Çalışma Davranışı Faktör Analizi Sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. İnovatif Çalışma Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Açıklanan Varyans Oranı
8. İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya koyarım.	.834	58.47
10. Yeni işlerin geliştirilmesine çaba harcarım	.829	
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum	.820	
7. İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna ederim.	.817	
4. Sorunlara farklı çözümler geliştiririm.	.812	
5. İş yürütme konusunda yeni yaklaşımlar ortaya koyarım.	.808	
3. Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim.	.754	
6. Önemli örgüt üyelerini yenilikçi fikirler için motive ederim.	.733	
2. İşlerin nasıl geliştiğini merak ederim.	.684	
1. Kendi işim dışındaki sorunlara önem veririm.	.488	

Çizelge 6'da, İnovatif Çalışma Davranışı için yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre maddeler faktör yükleri 0.834 ve 0.488 arasında değişen tek bir faktör altında toplanmıştır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %58.47'dir.

d. Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör					Açıklanan Varyans Oranı
	1	2	3	4	5	
12. Kendi hayatımda başarabildiklerimi düşününce hayal kırıklığı yaşıyorum	.783					18.92
14. İnsanlarla sıcak ve güvene dayalı ilişkim pek olmadı	.755					
15. Hayatımda büyük değişiklikler ve/veya gelişmeler kaydetmeye çalışmaktan çoktan vazgeçtim	.731					
9. Yakın ilişkileri sürdürmek benim için hep zor olmuştur.	.615					
2. Hayatı Günü gününe yaşar Geleceği çok düşünmem	.546					
5. Günlük yaşamın Gereklere çoğu zaman beni zorlar	.534					

Çizelge 7.(devamı) Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör					Açıklanan Varyans Oranı
	1	2	3	4	5	
10.Yaşam öyküme baktığımda, hayatımın gidişatından memnuniyet duyarım	.702					17.40
4.Genel olarak yaşamında duruma hakimdir	.686					
3.Bazen Hayatta her şeyi yapmışım gibi hissederim.	-.652					
11.Kişiliğimin çoğu yönünü beğenirim	.604					
18. İnsanlara beni soracak olduğunuzda benim, "verici" vaktini diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmayan biri olduğumu söyleyeceklerdir.		.697				8.60
17.Gündelik yaşamın çeşitli sorumluluklarıyla genellikle oldukça iyi bir şekilde baş ederim		.663				
16.Bence insanın kendiyile ve dünyayla ilgili görüşlerini sorgulamasına yol açacak yeni yaşantıları olması önemlidir.		.624				
7.Güçlü fikirleri olan insanların etkisi altında kalırım				-.706		6.31
8.Bazı insanlar yaşamda anlamsızca dolanırlar, ama ben onlardan değilim.			.644			
6.Benim için hayat sürekli bir öğrenme, değişme ve gelişme sürecidir.			.596			
13.Kendimi başkalarının önemli gördüğü değerlere göre değil, kendi önemli gördüklerime göre yargılarım					.768	5.74
1.İnsanların Genel kabullerine uymasa bile kendi düşüncelerime Güvenirim					.603	

Çizelge 7’de, Psikolojik İyi Oluş için yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre maddeler 5 faktör altında toplanmıştır. 1 numaralı faktör, yükleri 0.783 ve 0.534 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %18.92’dir. 2 numaralı faktör, yükleri 0.702 ve 0.604 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %17.40’dır. 3 numaralı faktör, yükleri 0.687 ve 0.624 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8.60’dır. 4 numaralı faktör, yükleri 0.706 ve 0.596 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6.31’dir. 5 numaralı faktör, yükleri 0.768 ve 0.603 olan 2 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5.74’tür.

2. Betimleyici İstatistikler

Betimleyici İstatistiklere ilişkin sonuçlar Çizelge 8’da gösterilmiştir.

Çizelge 8. Betimleyici İstatistikler

	Ort.	ss	Min	Maks	Çarpıklık	Basklık
Psikolojik Güçlendirme	52.59	6.89	14	60	-1.502	3.741*
<i>Anlamlılık</i>	13.84	1.93	3	15	-2.353	6.987*
<i>Yeterlilik</i>	13.91	1.63	4	16	-2.117	6.498*
<i>Özerklik</i>	12.81	2.41	3	15	-1.335	1.774
<i>Etki</i>	12.03	2.73	3	15	-0.941	0.751
Yapısal Güçlendirme	81.40	14.47	25	103	-0.849	0.749
<i>Fırsat</i>	12.93	2.11	3	15	-1.338	2.926
<i>Bilgi</i>	12.19	2.64	3	15	-0.932	0.798
<i>Destek</i>	12.49	2.45	3	18	-1.035	1.269
<i>Kaynak</i>	13.06	2.03	3	15	-1.299	2.373
<i>Biçimsel Güç</i>	10.96	3.35	3	15	-0.612	-0.44
<i>Biçimsel Olmayan Güç</i>	11.86	2.91	3	15	-0.872	0.25
<i>Genel Güçlendirme</i>	7.91	2.18	2	10	-1.057	0.428
İnovatif Çalışma Davranışı	42.70	6.27	13	51	-1.063	1.877
<i>Fikir Üretme&Araştırma</i>	21.70	2.92	8	25	-1.119	2.256
<i>Fikri Destekleme &Uygulama</i>	21.00	3.80	5	27	-0.952	1.127
Psikolojik İyi Oluş	68.75	7.82	48	86	-0.312	-0.365
<i>Kendini Kabul</i>	12.03	2.00	3	15	-0.581	0.728
<i>Bireysel Gelişim</i>	12.64	1.84	8	15	-0.512	-0.631
<i>Hayatın Amacı</i>	10.98	2.38	5	15	-0.236	-0.629
<i>Diğerleriyle Olumlu İlişkiler</i>	12.05	2.34	7	15	-0.648	-0.405
<i>Çevresel Hakimiyet</i>	11.06	1.96	3	15	-0.25	0.608
<i>Özerklik</i>	9.99	1.90	4	15	0.138	-0.132

Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme, İnovatif Çalışma Davranışı ve Psikolojik İyi Oluş değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespit edilebilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks, 1990: 37; De Carlo, 1997: 45). Buna göre, Anlamlılık ve Yeterlilik alt boyutu ile Psikolojik Güçlendirme değişkeni normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle analizlerde nonparametrik yöntemler tercih edilmiştir. Diğer değişken ve alt boyutlar ise normal dağılım gösterdiği için parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

3. Korelasyon Analizi

Personel güçlendirme ve inovatif Çalışma davranışının; Psikolojik güçlendirme ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinin; Psikolojik iyi oluş ölçeği ve inovatif çalışma davranışının korelasyon analizlerine ilişkin sonuçlar sırasıyla Çizelge 9, Çizelge 10 ve Çizelge 11'de gösterilip açıklanmış ve sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

a. Personel Güçlendirme ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi

Personel güçlendirme ve inovatif çalışma davranışının korelasyon analizi Çizelge 9’da gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Çizelge 9. Personel Güçlendirme ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi

		İnovatif Çalışma Davranışı
Psikolojik Güçlendirme	r	.662
	p	0.000
Yapısal Güçlendirme	r	.643
	p	0.000

Çizelge 9’da ölçeklerin ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon katsayısına göre 0-0.19 çok zayıf, 0.20-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017: 152 ; Raithel, 2008: 213). Elde edilmiş olan bulgulara göre; personel güçlendirme ve inovatif çalışma davranışının korelasyon analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,643$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

H₀: çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur.

H₁: Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₀ hipotezi Kabul edilmemiştir, H₁ hipotezi Kabul edilmiştir.

H₀: Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur.

H_{1a}: Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₀ hipotezi Kabul edilmemiştir, H_{1a} hipotezi Kabul edilmiştir.

b. Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş Korelasyon Analizi

Psikolojik güçlendirme ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinin korelasyon analizi çizelge 10'da gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Çizelge 10. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Korelasyon Analizi

		Psikolojik İyi Oluş Ölçeği
Psikolojik Güçlendirme	r	.237
	p	0.000
Yapısal Güçlendirme	r	.201
	p	0.000

Çizelge 10'de ölçeklerin ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon katsayısına göre 0-0.19 çok zayıf, 0.20-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017; Raithel, 2008).Elde edilmiş olan sonuçlara göre; Psikolojik güçlendirme ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinin korelasyon analiz sonuçlarına göre; PsikolojikGüçlendirmeÖlçeği puanı ile PsikolojikİyiOlüşÖlçeği puanı ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanı ($r=0,201$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

H₀:Psikolojik güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_{2a}:Psikolojik güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₀ hipotezi kabul edilmiştir, H_{2a}hipotezi kabul edilmemiştir.

H₀:Yapısal güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı anlamlı ve pozitif etkisi yoktur.

H_{2b}:Yapısal güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₀ hipotezi kabul edilmiştir., H_{2b} hipotezi kabul edilmemiştir.

c. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon

Analizi

Psikolojik iyi oluş ölçeği ve inovatif çalışma davranışının korelasyon analizine analizi çizelge 11’de gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Çizelge 11. Psikolojik İyi Oluş ve İnovatif Çalışma Davranışının Korelasyon Analizi

		İnovatif Çalışma Davranışı
Psikolojik İyi Oluş	r	.229
	p	0,000

Çizelge 11’de ölçeklerin ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon katsayısına göre 0-0.19 çok zayıf, 0.20-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017:152; Raithel, 2008: 213).Yapılmış olan korelasyon analizi sonuçlarına göre;Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,229$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir

H₀: Psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur.

H₃: Psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₀ hipotezi Kabul edilmiştir, H₃hipotezi kabul edilmemiştir.

d. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

İnovatif çalışma davranışı puanlarının psikolojik güçlendirme puanından etkilenmesinin regresyon analizine ilişkin sonuçlar çizelge 12’de gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Çizelge 12. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
İnovatif Çalışma Davranışı	Sabit	10.933	5.991	0,000	307.492	0,000	0,438
	Psikolojik Güçlendirme	0.603	17.536	0,000			

Çizelge 12’de İnovatif Çalışma Davranışı puanının Psikolojik Güçlendirme puanından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. İnovatif Çalışma Davranışı puanının Psikolojik Güçlendirme puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Psikolojik Güçlendirme puanları İnovatif Çalışma Davranışı puanlarını pozitif yönde etkilemektedir. İnovatif Çalışma Davranışı puanındaki değişimin %43.8’i Psikolojik Güçlendirme puanı ile açıklanabilmektedir.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir

H₀: Personel güçlendirmenin (Psikolojik Güçlendirme) psikolojik iyi oluş üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi yoktur.

H₂: Personel güçlendirmenin (Psikolojik Güçlendirme) psikolojik iyi oluş üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

Buna göre; H₀ hipotezi Kabul edilmemiştir, H₂ hipotezi Kabul edilmiştir.

e. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Psikolojik iyi oluş puanlarının yapısal güçlendirme puanından etkilenmesinin regresyon analizi çizelge 13’de gösterilmiş olup, sonuçlara ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 13. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
Psikolojik İyi Oluş	sabit	59.922	27.046	0,000	16.367	0,000	0,040
	Yapısal Güçlendirme	0.108	4.046	0,001			

Çizelge 13’de Psikolojik İyi Oluş puanının Yapısal güçlendirme puanından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Psikolojik İyi Oluş puanının yapısal Güçlendirme puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). Yapısal Güçlendirme puanları Psikolojik İyi Oluş puanlarını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik İyi Oluş puanındaki değişimin %4’ü yapısal Güçlendirme puanı ile açıklanabilmektedir.

f. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

İnovatif çalışma davranışı puanlarının yapısal güçlendirme puanından etkilenmesinin regresyon analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 14’de gösterilmiş olup sonuçlara ilişkin yorumlar aşağıda ifade edilmiştir.

Çizelge 14. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		R ²
		B	t	p	F	p	
İnovatif Çalışma Davranışı	sabit	20.004	14.392	0,000	274.993	0,000	0,643
	Yapısal Güçlendirme	0.279	16.583	0,000			

Çizelgede 14’de İnovatif Çalışma Davranışı puanının Yapısal Güçlendirme puanından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. İnovatif Çalışma Davranışı puanının Yapısal Güçlendirme puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). Psikolojik Güçlendirme puanları İnovatif Çalışma Davranışı puanlarını pozitif yönde etkilemektedir. İnovatif Çalışma Davranışı puanındaki değişimin %64,3’ü Yapısal Güçlendirme puanı ile açıklanabilmektedir.

B. Personel Güçlendirmenin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi oluşun Aracı Rolü

1. Regresyon Analizi

Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin incelenmesi için öncelikle psikolojik iyi oluşun psikolojik güçlendirmeden etkilenmesi için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından basit regresyon analizi ile psikolojik güçlendirmenin

inovatif çalışma davranışına olan etkisi ele alınmıştır. Son olarak psikolojik güçlendirmenin ve psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisi çoklu regresyon ile incelenmiştir. Hayes tarafından geliştirilen Process v3.5 eklentisi kullanılarak Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına olan toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi hesaplanmıştır (Hayes, 2012: 3-6). Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması kurulan modeldeki aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir.

a. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Psikolojik iyi oluş puanlarının psikolojik güçlendirme puanından etkilenmesinin regresyon analizine ilişkin sonuçlar çizelge 15’de gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Çizelge 15. Psikolojik İyi Oluş Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
Psikolojik İyi Oluş	Sabit	54.42	18.458	0,000	24.166	0,000	0,057
	Psikolojik Güçlendirme	0.240	4.916	0,000			

Çizelge 15’da Psikolojik İyi Oluş puanının Psikolojik Güçlendirme puanından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Psikolojik İyi Oluş puanının Psikolojik Güçlendirme puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Psikolojik Güçlendirme puanları Psikolojik İyi Oluş puanlarını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik İyi Oluş puanındaki değişimin %5,7’si Psikolojik Güçlendirme puanı ile açıklanabilmektedir.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

H₀: Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmamaktadır.

H_{4b}: Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

Buna göre; H₀ hipotezi kabul edilmemiştir, H_{4b} hipotezi Kabul edilmiştir.

b. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

İnovatif çalışma davranışı puanlarının psikolojik güçlendirme puanı ve psikolojik iyi oluş puanından etkilenmesinin regresyon analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 16’da gösterilmiştir.

Çizelge 16. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Psikolojik Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		R ²
		B	t	p	F	p	
İnovatif Çalışma Davranışı	sabit	7.715	3.106	0.020	156.577	0.000	0.444
	Psikolojik Güçlendirme	0.587	16.620	0.000			
	Psikolojik İyi Oluş	0.059	1.903	0.578			

Çizelge 16’de İnovatif Çalışma Davranışı puanının Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş puanından etkilenmesinin çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Çizelgede İnovatif Çalışma Davranışı puanının Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %44.4’ünü açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, Psikolojik Güçlendirmenin İnovatif Çalışma Davranışını anlamlı düzeyde yordadığı; ($p < 0,5$), Psikolojik İyi Oluşun ise yordama katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Tam aracılık ilişkisinin varlığından söz edebilmek için çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkene ilişkin anlamlılığın bozulması ($p > 0.05$ değerini alması) beklenmektedir. Psikolojik Güçlendirmeye ilişkin anlamlılığın bozulmadığı için ($p < 0.05$) tam aracılıktan söz etmek mümkün değildir.

c. Psikolojik Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi

Psikolojik güçlendirme puanının, inovatif çalışma davranışı üzerine etkisi Çizelge 17’de gösterilmiş olup sonuçlara ilişkin yorumlar aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 17. Psikolojik Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi

	Etki	Güven Aralığı Alt Limit	Güven Aralığı Üst Limit
Toplam	0.603	0.556	0.671
Doğrudan	0.587	0.518	0.657
Dolaylı	0.016	0.006	0.359

Çizelge 17’de Psikolojik Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı üzerine toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre

güven aralıkları “0” değerini barındırmadığı için Psikolojik Güçlendirme Puanının toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi anlamlı olup dolaylı etkinin anlamlı ve %1.6 olarak hesaplanması dolayısıyla Psikolojik Güçlendirme puanının İnovatif Çalışma Davranışı etkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin incelenmesi için öncelikle psikolojik iyi oluşun yapısal güçlendirme puanından etkilenmesi için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından basit regresyon analizi ile yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına olan etkisi ele alınmıştır. Son olarak yapısal güçlendirmenin ve psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisi çoklu regresyon ile incelenmiştir. Process v3.5 eklentisi kullanılarak yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına olan toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi hesaplanmıştır. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması kurulan modeldeki aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir

d. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

İnovatif çalışma davranışı puanlarının yapısal güçlendirme puanı ve psikolojik iyi oluş puanından etkilenmesinin regresyon analizi çizelge 18’de gösterilmiş olup sonuçlar bağlamında hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir

Çizelge 18. İnovatif Çalışma Davranışı Puanlarının Yapısal Güçlendirme Puanı ve Psikolojik İyi Oluş Puanından Etkilenmesinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
İnovatif Çalışma Davranışı	Sabit	14.917	6.379	0.000	143.330	0.000	0.424
	Yapısal Güçlendirme	0.269	15.835	0.000			
	Psikolojik İyi Oluş	0.085	2.694	0.007			

Çizelge 18’de İnovatif Çalışma Davranışı puanının Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş puanından etkilenmesinin çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir. İnovatif Çalışma Davranışı puanının Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş puanından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %42.4’ünü açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, Yapısal Güçlendirme’nin ve Psikolojik İyi Oluşun İnovatif Çalışma Davranışını anlamlı düzeyde yordadığı

saptanmıştır ($p < 0,5$). Tam aracılık ilişkisinin varlığından söz edebilmek için çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkene ilişkin anlamlılığın bozulması ($p > 0,05$ değerini alması) beklenmektedir. Yapısal Güçlendirme puanına ilişkin anlamlılık bozulmadığı için ($p < 0,05$) tam aracılıktan söz etmek mümkün değildir.

Elde edilmiş olan sonuçlar bağlamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir

H₀: Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmamaktadır.

H_{4a}: Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

Buna göre; H₀ hipotezi kabul edilmemiştir, H_{4a} hipotezi Kabul edilmiştir.

e. Yapısal Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi

Yapısal güçlendirme puanının, inovatif çalışma davranışı üzerine etkisine ilişkin analiz sonuçları çizelge 19’da gösterilmiş olup sonuca ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 19. Yapısal Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı Üzerine Etkisi

	Etki	Güven Aralığı Alt Limit	Güven Aralığı Üst Limit
Toplam	0.279	0.246	0.312
Doğrudan	0.270	0.236	0.303
Dolaylı	0.009	0.001	0.019

Çizelge 19’da Yapısal Güçlendirme Puanının, İnovatif Çalışma Davranışı üzerine toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre güven aralıkları “0” değerini barındırmadığı için Yapısal Güçlendirme Puanının toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi anlamlıdır. Yapısal Güçlendirme’nin İnovatif Çalışma Davranışı üzerindeki etkisinde Psikolojik İyi Oluşun kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Ancak %0.9 olarak hesaplanmış olup çok düşüktür.

2. Demografik Bilgiler

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Çizelge 20’de gösterilmiştir.

Çizelge 20. Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	282	70.3
	Erkek	119	29.7
Yaş	18-25 yaş	69	17.2
	26-35 yaş	168	41.9
	36-45 yaş	104	25.9
	46-55 yaş	45	11.2
	56 yaş ve üzeri	15	3.7
Medeni Durum	Bekar	200	49.9
	Evli	201	50.1
Eğitim Durumu	Lise	1	0.2
	Ön Lisans	3	0.7
	Lisans	291	72.6
	Yüksek Lisans	91	22.7
Aynı Kurumda Çalışma Süresi	Doktora	15	3.7
	1 yıldan az	77	19.2
	1-5 yıl	186	46.4
	6-10 yıl	73	18.2
	11-15 yıl	34	8.5
Çalışılan Pozisyon	16 yıl ve üstü	31	7.7
	Çalışan	364	90.8
	Yönetici	37	9.2

Çizelge 20’de katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 70,3’ü kadın ve % 29,7’si erkektir. Katılımcıların % 41,9’u 26-35 yaş aralığındadır. Ankete katılanların % 50,1’i evlidir. Katılımcıların % 72,6’sı lisans mezunudur. Katılımcıların % 56,4’ü 1-5 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Ankete katılanların % 90,8’i çalışandır.

Araştırma örneklemini ilkökul öğretmenleri oluşturduğu ve sınıf öğretmenliği genelde kadınlar tarafından tercih edildiği için katılımcıların büyük çoğunluğu kadındır.

3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek puanları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bunlar Çizelge 21, Çizelge 22, Çizelge 23, Çizelge 24, Çizelge 25 ve Çizelge 26’da gösterilip açıklanmıştır.

a. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek puanlarının cinsiyet bağlamında incelenmesine ilişkin sonuçlar çizelge 21’de gösterilmiştir.

Çizelge 21. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet	Kadın		Erkek		t	p
	Ort.	ss	Ort.	ss		
Psikolojik Güçlendirme **	53.11	6.04	51.37	8.40	-1.380	0.168
<i>Anlamlılık**</i>	13.98	1.73	13.58	2.28	-1.047	0.295
<i>Yeterlilik**</i>	14.06	1.39	13.59	2.03	-1.760	0.078
<i>Özerklik</i>	12.95	2.22	12.51	2.77	1.542	0.125
<i>Etki</i>	12.11	2.67	11.69	2.97	1.404	0.161
Yapısal Güçlendirme	81.51	14.00	81.40	15.42	0.067	0.947
<i>Fırsat</i>	13.02	2.00	12.72	2.35	1.312	0.190
<i>Bilgi</i>	12.12	2.61	12.26	2.67	-0.472	0.637
<i>Destek</i>	12.55	2.35	12.37	2.65	0.673	0.501
<i>Kaynak</i>	13.24	1.88	12.67	2.31	2.581	0.010*
<i>BiçimselGüç</i>	10.75	3.33	11.49	3.24	-2.037	0.042*
<i>BiçimselOlmayanGüç</i>	11.90	2.97	11.79	2.73	0.357	0.722
<i>GenelGüçlendirme</i>	7.84	2.23	8.10	1.98	-1.089	0.277
İnovatif Çalışma Davranışı	42.95	5.72	41.98	7.36	1.273	0.205
<i>FikirÜretme&Araştırma</i>	21.86	2.56	21.25	3.56	1.694	0.092
<i>FikriDestekleme&Uygulama</i>	21.08	3.62	20.71	4.17	0.869	0.385
Psikolojik İyiOluş	69.47	7.34	67.26	8.54	2.466	0.015*
<i>Kendini Kabul</i>	12.20	2.01	11.67	1.96	2.395	0.017*
<i>BireyselGelişim</i>	12.78	1.78	12.35	1.88	2.136	0.033*
<i>HayatınAmacı</i>	11.09	2.22	10.82	2.70	0.931	0.353
<i>DiğerleriyleOlumluİlişkiler</i>	12.24	2.26	11.60	2.41	2.545	0.011*
<i>ÇevreselHakimiyet</i>	11.15	1.96	10.81	1.92	1.625	0.105
<i>Özerklik</i>	10.02	1.81	10.01	2.09	0.079	0.937

**Mann Whitney U

Çizelge 21’de katılımcıların cinsiyet gruplarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Ölçek puanları katılımcıların cinsiyetleri bakımından karşılaştırıldığında, analiz sonucunda elde edilmiş olan veriler neticesinde aşağıda sıralanmış olan bulgular saptanmıştır.

- Kadınların Kaynak alt boyut puanları erkeklere göre daha yüksektir. Bu duruma göre kadınların çalışma ortamındaki kaynaklara erkeklere oranla daha fazla erişebildiklerini düşündükleri sonucuna varabiliriz.
- Kadınların Biçimsel Güç alt boyut puanları erkeklere göre daha düşüktür. Bulgulara baktığımızda kadınların erkeklere oranla daha az idari göreve sahip olduklarını veya kendilerine verilen yetkiler bağlamında yasal güçlerini kullanmada çekimser olduklarını söyleyebiliriz. Bu durum

sosyokültürel nedenlerle kadınların uyumlu davranış sergilemelerinin beklenmesinden kaynaklanabilir.

- Kadınların Kendini Kabul alt boyut puanları erkeklere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre, kadınların kendi benliğini kabullenme konusunda erkeklerden daha başarılı olduğunu söyleyebiliriz.
- Kadınların Bireysel Gelişim alt boyut puanları erkeklere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, kadınların erkeklere göre kişisel gelişim konusuna daha çok önem verdikleri söylenebilir.
- Kadınların Diğerleriyle Olumlu İlişkiler alt boyut puanları erkeklere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre kadınlar, erkeklere göre daha çok diğer bireylerle iyi iletişim kurmada eğilimdedir diyebiliriz.
- Kadınların Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanları erkeklere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, kadınların erkeklere oranla daha olumlu bir ruh haline sahip oldukları söylenebilir.

b. Katılımcıların Yaşları Bakımından Karşılaştırılması

Katılımcıların yaşları bakımından karşılaştırılması Çizelge 22’de gösterilmiştir.

Çizelge 22. Katılımcıların Yaşları Bakımından Karşılaştırılması

	18-25 Yaş		26-35 Yaş		36-45 Yaş		46-55 Yaş		56 Yaş ve Üzeri		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
Psikolojik Güçlendirme **	52.17	7.17	52.20	6.85	52.97	7.17	53.60	6.24	53.27	5.13	2.705	0.608
<i>Anlamlılık**</i>	13.70	2.34	13.70	1.88	13.99	1.91	14.20	1.53	14.60	0.74	7.238	0.124
<i>Yeterlilik**</i>	13.80	1.79	13.95	1.48	13.91	1.77	14.09	1.56	13.67	1.54	1.879	0.758
<i>Özerklik</i>	12.80	2.37	12.74	2.48	12.91	2.47	12.93	2.31	12.93	1.58	0.122	0.975
<i>Etki</i>	11.88	2.45	11.82	2.88	12.15	2.82	12.38	2.62	12.07	3.08	0.504	0.733
Yapısal Güçlendirme	79.49	15.56	80.54	14.82	83.30	13.28	83.22	14.46	83.14	11.09	1.128	0.343
<i>Fırsat</i>	13.07	1.97	12.83	2.23	13.03	2.13	13.07	2.05	12.47	1.25	0.461	0.765
<i>Bilgi</i>	11.64	3.09	11.72	2.62	12.88	2.28	12.78	2.40	12.73	1.91	4.965	0.001*
<i>Destek</i>	12.42	2.64	12.27	2.33	12.79	2.45	12.67	2.72	12.87	1.81	0.896	0.466
<i>Kaynak</i>	13.16	1.95	13.05	2.11	12.99	2.06	13.20	2.04	13.07	1.38	0.121	0.975
<i>Biçimsel Güç</i>	10.35	3.71	10.82	3.41	11.27	3.05	11.58	2.82	11.67	3.29	1.438	0.229
<i>Biçimsel Olmayan Güç</i>	11.48	3.24	11.92	2.93	12.09	2.75	11.80	2.69	11.80	2.68	0.479	0.751
<i>Genel Güçlendirme</i>	7.38	2.65	7.86	2.19	8.26	1.79	8.13	2.11	8.07	1.33	1.681	0.162
İnovatif Çalışma Davranışı	42.81	6.47	42.33	6.10	43.04	6.67	42.69	6.22	42.87	4.52	0.220	0.927
<i>Fikir Üretme & Araştırma</i>	21.65	3.10	21.56	2.79	22.00	3.04	21.53	2.85	21.27	2.40	0.491	0.742
<i>Fikri Destekleme & Uygulama</i>	21.16	3.80	20.73	3.71	21.04	4.08	21.16	3.86	21.60	2.44	0.340	0.851
Psikolojik İyi Oluş	70.45	7.23	68.22	8.08	68.31	8.26	70.13	6.45	67.53	5.69	1.554	0.186
<i>Kendini Kabul</i>	12.45	1.96	11.80	2.06	12.01	2.06	12.29	1.71	12.27	1.91	1.533	0.192
<i>Bireysel Gelişim</i>	12.84	1.65	12.71	1.94	12.46	1.88	12.62	1.57	12.53	1.55	0.525	0.717
<i>Hayatın Amacı</i>	11.33	2.21	11.08	2.38	10.57	2.61	11.40	2.04	10.60	1.96	1.687	0.152
<i>Diğerleriyle Olumluluk İlişkiler</i>	12.43	2.37	11.86	2.39	12.06	2.34	12.18	2.09	11.87	1.77	0.804	0.523
<i>Çevresel Hakimiyet</i>	11.13	2.04	10.79	2.07	11.20	1.86	11.69	1.47	10.67	1.59	2.342	0.054
<i>Özerklik</i>	10.26	1.78	9.98	2.09	10.01	1.85	9.96	1.49	9.60	1.55	0.490	0.743

**Kruskal Wallis H

Çizelge 22’de katılımcıların yaşlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin yapılan analizden elde edilen verilere göre; yaş grupları arasında Bilgi alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 36-45 arası yaşlarda olanların Bilgi alt boyut puanı, 18-25 yaş ve 26-35 yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Saptanmış olan bu bulguya göre, çalışma ortamındaki bilgiye erişim ve bilgiyi kullanabilme açısından 36-45 yaş grubu 18-25 yaş ve 26-35 yaş gruplarına göre kendilerini daha başarılı algılamaktadır. Bunun nedeni 36-45 yaş grubunun eğitim, bilgiye erişim, iş ve genel hayat tecrübesi olarak 18-25 yaş ve 26-35 yaş gruplarına göre daha üstün olması olabilir.

c. Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması

Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması Çizelge 23’de gösterilmiştir.

Çizelge 23. Katılımcıların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması

	Evli Ort.	ss	Bekar Ort.	ss	t	p
Psikolojik Güçlendirme**	51.50	7.48	53.68	6.00	3.165	0.002*
Anlamlılık**	13.67	2.20	14.05	1.56	1.330	0.184
Yeterlilik**	13.83	1.74	14.01	1.49	1.145	0.252
Özerklik	12.50	2.64	13.14	2.09	-2.704	0.007*
Etki	11.50	2.82	12.47	2.63	-3.569	0.000*
Yapısal Güçlendirme	79.68	15.66	83.26	12.87	-2.488	0.013*
Fırsat	12.88	2.25	13.00	1.96	-0.569	0.569
Bilgi	11.65	2.76	12.69	2.38	-4.031	0.000*
Destek	12.18	2.58	12.81	2.26	-2.605	0.010*
Kaynak	12.99	2.19	13.16	1.87	-0.811	0.418
BiçimselGüç	10.54	3.55	11.40	3.02	-2.607	0.009*
Biçimsel Olmayan Güç	11.68	3.19	12.06	2.58	-1.322	0.187
GenelGüçlendirme	7.69	2.28	8.15	2.01	-2.186	0.029*
İnovatif Çalışma Davranışı	42.53	6.57	42.79	5.95	-0.406	0.685
Fikir Üretme&Araştırma	21.60	3.02	21.75	2.78	-0.506	0.613
Fikri Destekleme&Uygulama	20.91	3.97	21.03	3.62	-0.304	0.761
Psikolojik İyi Oluş	68.58	7.85	69.05	7.71	-0.618	0.537
Kendini Kabul	11.92	2.16	12.16	1.85	-1.193	0.234
BireyselGelişim	12.62	1.84	12.69	1.81	-0.393	0.695
HayatınAmacı	11.00	2.26	11.02	2.48	-0.105	0.916
DiğerleriyleOlumlullişkiler	12.07	2.30	12.03	2.34	0.152	0.880
ÇevreselHakimiyet	10.92	2.16	11.18	1.71	-1.382	0.168
Özerklik	10.07	1.81	9.98	1.98	0.474	0.636

**Mann Whitney U

Çizelge 23’de katılımcıların medeni durum gruplarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ve buna ilişkin yorumlar aşağıda sıralanmıştır.

- Bekarların Özerklik alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre bunun nedeni, bekarların evlilere oranla çalışma yaşamında kendilerini daha özgür hissetmeleri olabilir. Bununla beraber evlilerin özerklik alt boyut puanlarının daha düşük olmasının nedeni, ailevi sorumluluklarının bekarlara göre daha çok olması ve bu bağlamda kendilerini kısıtlanmış hissetmeleri olabilir.
- Bekarların Etki alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre, bekarlar çalışma alanında evlilere göre daha çok etki sahibi olduklarını söyleyebiliriz.
- Bekarların Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre, bekarlar çalışma alanında evlilere göre kendilerini daha çok güçlendirilmiş olarak görebilirler.
- Bekarların Bilgi alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, bekarlar çalışma alanında evlilere göre daha çok bilgi erişimi sağladıklarını düşünüyor olabilirler.
- Bekarların Destek alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, bekarlar çalışma alanında üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından evlilere göre daha çok desteklendiklerini düşünmeleri olabilir.
- Bekarların Biçimsel Güç alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, bekarlar çalışma alanında evlilere göre biçimsel güçlerini daha çok kullanabildiklerini düşünüyor olabilirler. Bunun nedeni bekarların kendilerini daha özgür hissetmeleri ve karar almada başkalarına bağılılıklarının daha az olması olabilir.
- Bekarların Genel Güçlendirme alt boyut puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre, bekarlar evlilere oranla daha çok güçlendirici bir iş ortamında çalıştıklarını düşünmektedir.
- Bekarların Yapısal Güçlendirme puanları evlilere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, bekarlar çalışma alanında, evlilere göre daha çok hedeflere

erişebilmek amacıyla gerekli kaynaklara erişebildiklerini ve bağımsız hareket edebildiklerini düşünmektedirler.

Saptanmış olan bulguları genel olarak değerlendirdiğimizde hem yapısal hem psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin, dolayısıyla personel güçlendirme faaliyetlerinin örneklem grubunda bekar bireylerde evlilere göre daha çok etkili olduğu söylenebilir.

d. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması Çizelge 24’de gösterilmiştir.

Çizelge 24. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Karşılaştırılması

	ÖnLisans		Lisans		YüksekLisans		Doktora		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
Psikolojik Güçlendirme**	46.67	11.24	52.91	6.67	51.71	6.96	52.60	8.76	3.466	0.325
<i>Anlamlılık**</i>	11.00	3.61	14.03	1.74	13.34	2.22	14.20	2.14	12.878	0.005*
<i>Yeterlilik**</i>	14.33	1.15	13.90	1.70	13.87	1.45	14.33	1.23	2.119	0.548
<i>Özerklik</i>	10.00	3.46	12.95	2.28	12.55	2.57	12.73	3.17	2.058	0.105
<i>Etki</i>	11.33	4.73	12.03	2.64	11.96	3.00	11.33	3.58	0.182	0.906
Yapısal Güçlendirme	74.00	9.64	83.02	13.48	76.63	16.30	81.64	15.94	4.853	0.003*
<i>Fırsat</i>	13.00	2.65	13.06	1.92	12.55	2.59	12.73	2.19	1.397	0.243
<i>Bilgi</i>	14.33	1.15	12.29	2.49	11.65	3.06	12.27	2.15	2.094	0.100
<i>Destek</i>	12.67	1.53	12.74	2.27	11.80	2.81	11.87	2.85	3.842	0.010*
<i>Kaynak</i>	11.00	1.00	13.26	1.88	12.61	2.31	12.53	2.61	3.875	0.009*
<i>BiçimselGüç</i>	9.00	5.29	11.33	3.16	9.78	3.49	11.53	3.42	5.725	0.001*
<i>BiçimselOlmayanGüç</i>	6.67	1.53	12.18	2.70	11.03	3.15	12.14	3.59	7.181	0.000*
<i>GenelGüçlendirme</i>	7.33	2.52	8.15	2.00	7.15	2.42	8.13	2.47	3.728	0.056
İnovatif Çalışma Davranışı	40.00	7.81	42.67	6.09	42.48	6.66	44.15	7.48	0.450	0.718
<i>FikirÜretme & Araştırma</i>	20.67	1.53	21.64	2.92	21.72	2.87	22.07	2.99	0.229	0.876
<i>Fikri Destekleme & Uygulama</i>	19.33	6.43	21.02	3.58	20.73	4.29	21.92	4.44	0.598	0.617
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	74.33	9.02	69.06	7.60	68.04	7.93	67.60	9.96	1.020	0.383
<i>Kendini Kabul</i>	13.00	1.73	12.11	1.99	11.76	1.99	12.33	2.50	1.050	0.371
<i>BireyselGelişim</i>	13.67	1.15	12.59	1.80	12.71	1.93	13.07	1.79	0.697	0.554
<i>HayatınAmacı</i>	12.00	2.65	10.98	2.32	11.04	2.51	11.13	2.67	0.212	0.888
<i>DiğerleriyleOlumlullişikiler</i>	12.33	4.62	12.16	2.22	11.86	2.40	10.73	2.87	1.295	0.336
<i>ÇevreselHakimiyet</i>	12.00	3.61	11.15	1.88	10.76	2.03	10.67	2.47	1.354	0.256
<i>Özerklik</i>	11.33	2.52	10.07	1.80	9.91	2.12	9.67	1.95	0.828	0.479

**Kruskal Wallis H

Çizelge 24’de katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının ANOVA testisonuçları görülmektedir. Yapılmış olan analiz neticesinde elde edilmiş olan bulgular aşağıda sıralanmıştır.

- Eğitim durumu grupları arasında Anlamlılık alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Anlamlılık alt boyut puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni, yüksek lisans mezunlarının kendilerini lisans mezunlarına göre daha nitelikli bulmaları ve yüksek lisans eğitiminin kendilerine kattıkları bilgi nedeniyle çalışma ortamındaki eksiklik ve aksaklıkları daha iyi fark etmeleri olabilir.
- Eğitim durumu grupları arasında Destek alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Destek alt boyut puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni lisansüstü eğitim alan bireylerin işten izin alma konusundaki zorluklar, iş ve okul yaşamında eş zamanlı olarak etkin olabilmeye çabasının getirdiği yorgunluk olabilir.
- Eğitim durumu grupları arasında Kaynak alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Kaynak alt boyut puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, kaynaklara erişim algısı eğitim seviyesine göre değişiklik göstermemektedir. Bunun nedeni çalışma ortamındaki kaynaklara erişebilmenin daha net gözlemlenebilir olması olabilir.
- Eğitim durumu grupları arasında Biçimsel Güç alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Biçimsel Güç alt boyut puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni, yüksek lisans yapan bireylerin aldıkları eğitim neticesinde edindikleri bilgi ve vizyonu gerçekleştirebilecek çalışma ortamını bulamamış olmaları olabilir.
- Eğitim durumu grupları arasında Biçimsel Olmayan Güç alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Biçimsel Olmayan Güç alt boyut puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca ön lisans mezunu olanların Biçimsel Olmayan Güç alt boyut puanı, lisans, yüksek

lisans ve doktora olanlara göre daha dūşüktür. Bunun nedeni örneklemedeki bireylerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması olabilir.

Eğitim durumu grupları arasında Yapısal Güçlendirme puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, lisans mezunu olanların Yapısal Güçlendirme puanı, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bu sonuca göre yapısal güçlendirme faaliyetlerinin lisans mezunu bireylerde daha etkili olduğunu söyleyebiliriz.

e. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek Puanlarının katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri bakımından karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Çizelge 25’de gösterilmiştir.

Çizelge 25. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılması

	1 yıldanaz		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 Yıl		16 YılveÜstü		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	51.91	7.01	52.96	5.93	52.14	8.38	51.79	7.85	54.03	6.65	3.644	0.456
<i>Anlamlılık</i>	13.83	1.92	13.85	1.85	13.85	2.11	13.65	2.10	14.29	1.68	4.305	0.366
<i>Yeterlilik</i>	13.95	1.69	13.96	1.38	13.84	1.90	13.65	1.91	14.06	1.81	2.808	0.591
<i>Özerklik</i>	12.58	2.49	13.05	2.15	12.62	2.76	12.50	2.55	12.87	2.58	0.909	0.459
<i>Etki</i>	11.55	2.64	12.09	2.57	11.84	3.24	12.00	3.02	12.81	2.66	1.294	0.272
Yapısal Güçlendirme	80.48	14.76	82.10	13.86	80.06	15.89	80.21	13.41	84.94	14.51	0.860	0.488
<i>Fırsat</i>	13.03	1.97	13.00	2.13	12.79	2.22	12.50	2.18	13.13	2.06	0.586	0.673
<i>Bilgi</i>	11.62	2.54	12.19	2.71	12.12	2.80	12.62	2.06	12.97	2.30	1.815	0.125
<i>Destek</i>	12.27	2.60	12.66	2.30	12.22	2.59	12.32	2.42	12.94	2.52	0.887	0.472
<i>Kaynak</i>	13.04	2.09	13.20	1.90	12.93	2.09	12.35	2.28	13.52	2.16	1.719	0.145
<i>Biçimsel Güç</i>	10.77	3.00	11.04	3.35	10.79	3.66	11.21	3.03	11.23	3.48	0.230	0.921
<i>Biçimsel Olmayan Güç</i>	11.83	2.89	12.04	2.80	11.26	3.23	11.50	2.40	12.74	3.03	1.809	0.126
<i>Genel Güçlendirme</i>	7.92	2.27	7.93	2.22	7.78	2.13	7.71	1.95	8.42	1.82	0.573	0.682
İnovatif Çalışma Davranışı	41.75	6.26	42.69	6.12	42.75	6.67	41.79	6.16	45.39	5.78	2.041	0.088
<i>Fikir Üretme & Araştırma</i>	21.27	2.99	21.83	2.69	21.63	3.20	20.94	2.97	22.68	2.93	1.995	0.094
<i>Fikri Destekleme & Uygulama</i>	20.44	3.53	20.85	3.90	21.12	3.87	20.85	3.77	22.71	3.26	2.105	0.079
Psikolojik İyi Oluş	69.22	7.70	69.18	7.91	68.42	7.23	65.79	7.99	69.87	7.74	1.637	0.164
<i>Kendini Kabul</i>	12.18	2.02	12.11	2.02	11.67	2.15	11.82	1.57	12.39	1.96	1.095	0.359
<i>Bireysel Gelişim</i>	12.90	1.74	12.72	1.84	12.55	1.89	11.62	1.74	13.03	1.54	3.627	0.006*
<i>Hayatın Amacı</i>	10.90	2.33	11.15	2.37	11.01	2.41	10.24	2.58	11.26	2.11	1.201	0.310
<i>Diğerleriyle Olumlu İlişkiler</i>	12.08	2.25	12.11	2.47	12.18	2.16	11.26	2.11	12.16	2.13	1.080	0.366
<i>Çevresel Hakimiyet</i>	11.09	1.80	11.14	2.04	10.73	1.99	11.06	1.70	11.16	1.95	0.634	0.639
<i>Özerklik</i>	10.08	1.92	9.96	1.90	10.29	1.98	9.79	2.01	9.87	1.45	0.599	0.663

Çizelge 25’de katılımcıların aynı kurumda çalışma sürelerine göre ölçek ve alt boyut puanlarının ANOVA test sonuçları görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilmiş olan bulgulara göre; aynı kurumda çalışma süresi grupları arasında Bireysel Gelişim alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, aynı kurumda 1 yıldan az çalışanların Bireysel Gelişim alt boyut puanı, 11-15 yıldır çalışanlara göre daha yüksek olduğu; ayrıca aynı kurumda 11-15 yıldır çalışanların Bireysel Gelişim alt boyut puanı, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, 1 yıldan az çalışan bireylerin çalışma yaşamında terfi etmek ve işinde iyi olmak gibi nedenlerle kişisel gelişimlerine daha çok önem verdiklerini; fakat 11-15 yıldır çalışanların ise kariyerlerinde plato noktasına geldiklerini düşünmeleri olabilir.

f. Katılımcıların Kurumdaki Statüsü Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek puanlarının katılımcıların eğitim durumları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Çizelge 26’da verilmiştir.

Çizelge 26. : Katılımcıların Kurumdaki Statüsü Bakımından Karşılaştırılması

	Çalışan		Yönetici		t	p
	Ort.	ss	Ort.	ss		
Psikolojik Güçlendirme **	52.59	6.44	52.59	10.18	1.333	0.182
<i>Anamlılık**</i>	13.92	1.79	13.30	2.83	-1.248	0.212
<i>Yeterlilik**</i>	13.96	1.48	13.49	2.63	0.049	0.961
<i>Özerklik</i>	12.84	2.35	12.70	2.88	0.319	0.750
<i>Etki</i>	11.87	2.76	13.11	2.61	-2.603	0.010*
Yapısal Güçlendirme	81.62	13.85	80.11	19.27	0.465	0.645
<i>Fırsat</i>	13.01	2.01	12.19	2.82	1.730	0.091
<i>Bilgi</i>	12.15	2.53	12.27	3.49	-0.197	0.845
<i>Destek</i>	12.50	2.39	12.46	2.98	0.080	0.936
<i>Kaynak</i>	13.10	1.96	12.76	2.69	0.766	0.448
<i>Biçimsel Güç</i>	10.94	3.28	11.30	3.70	-0.629	0.530
<i>Biçimsel Olmayan Güç</i>	11.92	2.87	11.41	3.22	1.022	0.307
<i>Genel Güçlendirme</i>	7.94	2.13	7.73	2.43	0.563	0.574
İnovatif Çalışma Davranışı	42.70	5.92	42.24	9.00	0.305	0.762
<i>Fikir Üretme & Araştırma</i>	21.74	2.72	21.03	4.29	0.995	0.326
<i>Fikri Destekleme & Uygulama</i>	20.94	3.66	21.22	4.97	-0.419	0.676
Psikolojik İyi Oluş	68.99	7.63	67.11	8.97	1.404	0.161
<i>Kendini Kabul</i>	12.05	1.97	11.92	2.38	0.384	0.701
<i>Bireysel Gelişim</i>	12.68	1.81	12.41	1.92	0.859	0.391
<i>Hayatın Amacı</i>	11.05	2.37	10.59	2.39	1.112	0.267
<i>Diğerleriyle Olumlu İlişkiler</i>	12.07	2.28	11.81	2.71	0.651	0.516
<i>Çevresel Hakimiyet</i>	11.07	1.92	10.86	2.26	0.605	0.545
<i>Özerklik</i>	10.07	1.90	9.51	1.84	1.709	0.088

**Mann Whitney U

Çizelge 26’da katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre ölçek ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Yapılmış olan

analiz neticesinde elde edilen bulgulara göre yöneticilerin Etki alt boyut puanlarının çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni yöneticilerin sahip oldukları yasal g nedeniyle işlerinde ve üstlendikleri görevlerde daha zgr biçimde karar verebilme haklarının bulunması olabilir.

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada temel amaç eğitim kurumlarında personel güçlendirme, çalışanların psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışına ilişkin bağlantıyı istatistiksel ve bilimsel esaslar çerçevesinde araştırıp bu bağlamda eğitim kurumlarında insan kaynakları faaliyetline ve sonraki bilimsel çalışmalara katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel ilkokul ğretmen ve yöneticileri üzerine araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup araştırmanın modeli Baron ve Kenny tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre belirlenmiştir (Baron and Kenny, 1986: 11-73).

Bu çalışmada; personel güçlendirmenin, inovatif çalışma davranışı kavramına etki edip etmediği, psikolojik iyi oluş bağlamında incelendiğinde; hem eğitim kurumları açısından etkinlik ve verimliliklerini arttırmaları, rekabet üstünlüğü kazanmaları gibi konularda yol gösterici olması hem de bu alanda gelecekte yapılacak akademik çalışmalara da katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucu elde edilen bulgulara göre; Psikolojik Güçlendirme leği puanı ile İnovatif alışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile İnovatif alışma Davranışı puanı ($r=0,643$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürde personel güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı ilişkisine bakıldığında diğer araştırmacıların konuya ilişkin bulguları aşağıda sıralanmıştır.

Sing ve Sarkar; ilkokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında personelin psikolojik güçlendirilmesinin alt boyutları olan anlam ve özerklik ile inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Sing ve Sarkar'ın yaptıkları diğer bir araştırmada ise personelin yapısal güçlendirmesi ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Sing and Sarkar, 2012: 134; Sing and Sarkar, 2018: 521).

Sing ve Sarkar'ın 2012 yılındayaptığı araştırma bulguları aşağıda yer almaktadır.

Anlam, en büyük ortalama değere (6.34) ve en küçük standart sapmaya (0.79) sahipken, organizasyon düzeyinde kendi kaderini tayin etme en küçük ortalama değere (3.85) ve en büyük standart sapmaya (1.58) sahiptir. psikolojik güçlendirme boyutları arasındaki korelasyonlar aşağıda açıklanmıştır:

0.20–0.66 aralığında ve $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır. İnovatif çalışma davranışı , altı boyutun tümü ile önemli ölçüde ilişkilidir, en güçlü korelasyon anlam boyutuyladır ($p < 0.001$ 'de $r = .33$), en zayıfı ise yeterlilik boyutuyladır ($p = .15$, $p < .01$ 'de). İşe bağlılık, organizasyon düzeyinde kendi kaderini tayin etme ($r = .09$, $p > .05$) dışında tüm boyutlarla önemli ölçüde ilişkilidir.

Sing ve Sarkar'ın 2018 yılındaki çalışmasında ise;

Sonuçlar, yapısal güçlendirmenin yenilikçi davranışa ve psikolojik güçlendirmeye yol açtığını ve yapısal güçlendirme ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği doğrulanmıştır.

Bu çalışmada da söz konusu iki çalışmaya paralel olarak Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Rahman ve arkadaşları; öğretim görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada personelin psikolojik güçlendirilmesinin alt boyutları olan anlam, yeterlilik ve özerklik ile inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur (Rahman et al. 2014: 108).

Rahman ve arkadaşlarının çalışmasındaki psikolojik güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı ilişkisi alt boyutlarla sınırlı olup, bu çalışmada ise Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Knol ve Linge; hemşireler üzerine yaptığı araştırmada personelin psikolojik ve yapısal güçlendirilmesi ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Knol and Linge 2008: 395).

Knol ve Linge; hemşireler üzerine yaptığı araştırma bulguları aşağıda yer almaktadır;

Aracı modeli test etmek için üç regresyon denklemi gerçekleştirilmiştir. Yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ($r = 0.45$, $P < 0.01$) iki değişkenli doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir, $F(1.484) = 124.022$, $P < 0.001$. Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirmedeki varyansın %20,4'ünü açıklamıştır ($R^2 = 0.202$). Yapısal ve psikolojik güçlendirme birlikte yenilikçi davranıştaki varyansın %33.5'ini açıkladı. Böylece yenilikçi davranıştaki varyansın %13.3'ü psikolojik güçlendirmenin eklenmesiyle açıklanmıştır. Yapısal güçlendirme için bu, %20.2'den %13.3'e bir azalma anlamına geliyordu. Sonuç olarak ikinci denklemdeki standartlaştırılmamış yapısal güçlendirme regresyon katsayısı, üçüncü denklemden ($B = 0.393$, $P < 0.001$) daha yüksek ($B = 0.675$, $P < 0.001$) olduğunu kanıtladı.

Bu çalışmada yer alan bulgular ise aşağıda yer almaktadır;

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,643$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Tekin ve Akgemici; Otomotiv sektöründe yaptığı araştırmasında personelin psikolojik güçlendirilmesinin dört boyutundan üç tanesi (anlam, etki ve özerklik) ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Tekin ve Akgemici, 2019: 1692) .

Bu çalışmada ise Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,662$) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

Hebenstreit, hemşirelik eğitmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında personelin yapısal güçlendirmesi ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Hebenstreit, 2012, 300).

Hebenstreit'in hemşirelik eğitmenleri üzerine yaptığı araştırma sonuçları aşağıda yer almaktadır;

Hemşire eğitimciler kendilerini orta düzeyde güçlendirilmiş olarak algılamışlardır. Yapısal güçlendirme ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve

pozitif ilişkiler bulundu. Algılanan yenilikçi davranış derecesindeki önemli farklılıklar yaş, akademik rütbe, istihdam durumu ve kıdem durumu ile ilişkilendirildi. Özel kurumlarda çalışan hemşire eğitimciler, kamu kurumlarında çalışanlara göre daha fazla yapısal güçlendirme algılamışlardır.

Bu çalışmada yer alan sonuçlara göre;

Eğitim durumu grupları arasında Yapısal Güçlendirme puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre ölçek ve alt boyut puanlarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Yapılmış olan analiz neticesinde elde edilen bulgulara göre yöneticilerin Etki alt boyut puanlarının çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Dan ve arkadaşları, hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında personelin yapısal güçlendirmesi ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Dan et al. 2018: 1).

Dan ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya sonuçları aşağıdaki gibidir;

Sonuçlar, yenilikçi davranışın kariyer başarısı ve öz yeterlik ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun da yapısal güçlendirme ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Yapısal güçlendirme, inovatif çalışma davranışı ve kariyer başarısı ile pozitif olarak ilişkilidir. Öz yeterlik, kariyer başarısı ile pozitif ilişkilidir ve inovatif davranış ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Dan ve arkadaşlarının çalışmasına paralel olarak bu çalışmada da yapısal güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Demirer'in yaptığı çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Demirer, 2020: 178).

Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin modele psikolojik güçlendirmenin aracı değişken olarak dâhil edilmesi ile bütünüyle ortadan kalkmadığı görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin yapısal

güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı arasında kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür” $f(0,469, p=,000)$ “ f_1 ” $(0,269, p=,003)$.

Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin modele kariyer tatminini aracı değişken olarak dâhil edilmesi ile bütünüyle ortadan kalkmadığı görülmektedir. Kariyer tatmininin psikolojik güçlendirme ve inovatif çalışma davranışı arasında kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. (Sobel testi: $z=3,235, p=0,001$ ve Tolerans=.785; VIF=1.273)

Demirer, yapmış olduğu araştırmada yapısal ve psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerine etkisinde kariyer tatmininin aracı etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda edindiği bulgularda kısmi aracılık etkisini saptamıştır. Bu durum yapısal ve psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına doğrudan etkisi bulunduğu işaret etmektedir.

Bu çalışmada da yapısal ve psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü incelenmiş olup Demirer’in çalışmasına paralel olarak bizde de kısmi aracılık saptanmıştır.

Genel olarak değerlendirecek olursak; Sing ve Sarkar; Rahman ve arkadaşları; Tekin ve Akgemici yaptıkları araştırmalarında personel güçlendirme (psikolojik ve yapısal güçlendirme) ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi incelediklerinde buldukları ilişki alt değişkenlerle sınırlı olmaktadır. Bununla beraber Knol ve Linge; Hebenstreit; Dan ve arkadaşları ve Demirer’in araştırma bulguları iki değişken arasında tam ilişkiyi saptamış olup bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bağımsız değişkenin Personel Güçlendirme (yapısal ve psikolojik güçlendirme) aracı değişken (Psikolojik İyi oluş) üzerindeki etkisine bakıldığında; Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanı ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanı ($r=0,201$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Literatür incelemesinde personel güçlendirme ve psikolojik iyi oluş ilişkisine bakıldığında diğer araştırmacıların konuya ilişkin bulguları aşağıda sıralanmıştır.

Taştan, öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada personelin psikolojik güçlendirilmesi ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Taştan, 2013: 139).

Taştan yapmış olduğu araştırmasında psikolojik güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulmuştur ($r=0,787$) ($p<0,05$).

Bu çalışmada ise Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puanı ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği puanı ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal Güçlendirme puanı ile Psikolojik İyi Oluş puanı ($r=0,201$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Ahmed ve Malik; öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada personelin psikolojik güçlendirilmesi ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Ahmed and Malik, 2019: 457).

Bu çalışmada ise; psikolojik güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş puanı ($r=0,201$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır

Holdsworth, çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı araştırmada personelin psikolojik güçlendirilmesi ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Holdsworth, 2007: 3).

Müşteri hizmetleri temsilcisi rolüne ilişkin sonuçlar, daha fazla güçlendirmenin daha yüksek iş tatminine, çalışanın psikolojik iyi oluşunun işten ayrılma niyetinde azalmaya yol açtığını ortaya koymuştur.

Bu çalışmada ise; Pearson korelasyon katsayısına göre 0-0.19 çok zayıf, 0.20-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017; Raithel, 2008). Elde edilmiş olan sonuçlara göre; Psikolojik güçlendirme ve psikolojik iyi oluş ölçeğinin korelasyon analiz sonuçlarına göre; Psikolojik Güçlendirme puanı ile Psikolojik İyi Oluş puanı ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Wardani ve Amaliah; hizmet sektöründe yapmış oldukları araştırmada personelin psikolojik güçlendirilmesi ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Wardani and Amaliah, 2020: 295).

Wardani ve Amaliah, yaptıkları çalışmada, psikolojik güçlendirme ile çalışanın psikolojik iyi oluşu arasında doğrudan bir ilişki bulmuşlardır ($b = 1.1158$;

$R = 0.7986$; $R^2 = .6378$; $p = 0.000$), bu da psikolojik güçlendirmenin çalışanın psikolojik iyi oluşunu %63.78 oranında etkilediği ve bu sonuçlara dayanarak, psikolojik güçlendirme değeri yüksek olan birinin de yüksek bir psikolojik iyi oluş puanı bulacağını veya bunun tersini görebilir.

Bu çalışmada ise; Psikolojik Güçlendirme puanı ile Psikolojik İyi Oluş puanı ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Genel olarak değerlendirecek olursak; bu çalışmadaki bulgular, Taştan; Ahmed ve Malik; Wardani ve Amaliah'in çalışmalarına paralel olarak iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı; fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Aracı değişkenin (psikolojik iyi oluş) bağımlı değişken (inovatif çalışma davranışı) üzerindeki etkisi incelendiğinde; Psikolojik İyi Oluş puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,229$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürde psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı ilişkisine bakıldığında diğer araştırmacıların konuya ilişkin bulguları aşağıda sıralanmıştır.

Vallina ve arkadaşları, üst düzey yöneticiler üzerine yaptığı araştırmasında psikolojik iyi oluşun arttırılmasına yönelik yapılan insan kaynakları faaliyetleri sonucunda inovatif çalışma davranışının artış gösterdiğini tespit etmişler ve bu bağlamda psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Vallina et al. 2019: 561).

Chau ve arkadaşları AR-GE (Araştırma Geliştirme) personeli üzerine yaptığı çalışmada psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Chau et al. 2018: 258).

Chau ve arkadaşlarının araştırması, Ar-Ge personelinin yaratıcı kişiliğinin bireysel yenilik inovatif üzerindeki önemli olumlu etkisini, yaratıcı kişiliğin refah üzerindeki dikkat çekici olumlu etkisini ve ayrıca psikolojik iyi oluşun Ar-Ge personelinin yaratıcı kişiliği ile inovatif davranışı arasındaki aracılık etkisini göstermektedir.

Bu çalışmada ise; Pearson korelasyon katsayısına göre 0-0.19 çok zayıf, 0.20-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017: 152; Raithel, 2008:

213).Yapılmış olan korelasyon analizi sonuçlarına göre; Psikolojik İyi Oluş puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,229$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Ding ve Yu (2020) Çin'deki kuruluşlarda yaptığı araştırma sonuçlarına göre psikolojik iyi oluşun arttırılmasının inovatif çalışma davranışını geliştirdiğini ifade etmiştir (Ding and Yu, 2020: 110).

Ding ve Yu yapmış oldukları araştırmada lider üye etkileşiminin inovatif davranışa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisini araştırmış ve tam aracılık etkisi bulmuşlardır. Bu durum psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışını etkilediğine işaret etmektedir.

Bu çalışmada ise Psikolojik İyi Oluş puanı ile İnovatif Çalışma Davranışı puanı ($r=0,229$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Genel olarak değerlendirecek olursak; Vallina ve arkadaşları yaptıkları çalışmada insan kaynakları faaliyetleri bağlamında psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışını tespit etmişlerdir. Bu çalışmadaki iki değişkenin doğrudan ilişkisi incelenmiş olup, pozitif anlamlı; ama zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bununla beraber çalışmamızın bulguları Chau ve arkadaşları ile Ding ve Yu'nun araştırmasına paralel olarak psikolojik iyi oluş ve inovatif çalışma davranışı arasında ilişki bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin incelenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına olan toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi hesaplanmıştır. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması kurulan modeldeki aracılık etkisinin varlığını işaret etmektedir. Tam aracılık ilişkisinin varlığından söz edebilmek için çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkene ilişkin anlamlılığın bozulması ($p>0.05$ değerini alması) beklenmektedir. Psikolojik Güçlendirmeye ilişkin anlamlılığın bozulmadığı için ($p<0.05$) tam aracılıktan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle kısmi aracılık söz konusudur.

Yapısal Güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin incelenmesi için öncelikle psikolojik iyi oluşun yapısal güçlendirme puanından etkilenmesi için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması kurulan

modeldeki aracılık etkisinin varlığını işaret etmektedir. Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun kısmi aracılık etkisi anlamlıdır.

Araştırmayı demografik faktörler açısından değerlendirdiğimizde; katılımcıların % 70,3'ü kadın ve % 29,7'si erkektir. Katılımcıların % 41,9'u 26-35 yaş aralığındadır. Ankete katılanların % 50,1'i evlidir. Katılımcıların % 72,6'sı lisans mezunudur. Katılımcıların % 56,4'ü 1-5 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Ankete katılanların % 90,8'i çalışandır. Verilerden anlaşıldığı üzere katılımcıların çoğunluğunu lisans mezunu 26-35 yaş aralığında kadınlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya ilişkin hipotezler Çizelge 31'de gösterilmiştir.

Çizelge 27. Araştırmaya ilişkin hipotezler

HİPOTEZLER	KABUL VEYA RET DURUMU	
H ₁ : Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL	
H _{1a} Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL	
H _{1b} Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL	
H ₂ : Personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL	
H _{2a} Psikolojik güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde ve pozitif etkisi vardır.	RET	
H _{2b} Yapısal güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	RET	
H ₃ : Psikolojik iyi oluşun inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL	
H ₄ : Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.	KABUL	
H _{4a} Yapısal güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.	KABUL	
H _{4b} Psikolojik güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.	KABUL	

Sonuç olarak, araştırmada ileri sürülen hipotezler desteklenmiştir. Personel güçlendirmenin inovatif çalışma davranışına pozitif yönde etkisi vardır ve çalışanların psikolojik iyi oluşları bu ilişkide kısmi aracılık rolü vardır.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAN, B. Ve diğ. (2017), **Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma**, Paradigma Akademi, Çanakkale.
- ARIKAN, R. (2011). Aratırma Yöntem ve Teknikleri, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, R. (2019). **Motivasyon yönetimi**. Yönetim biliminde etkin ve güncel konular içinde, Kriter Yayınevi, İstanbul.
- BLOCK, P. (1987), **Empowered Manager: Positive Political Skills at Work**, Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- BRULAND, K. and MOWERY, D. (2004), **Innovation Through Time**, Georgia Institute of Technology: California.
- BURGER, J. M. (2006). **Kişilik: Psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri** (Çev. İ. D. Erguvan). Kaktüs Yayınları, İstanbul
- COREY, G. (2005). **Psikolojik Danışma, Psikoterapi, Kuram Ve Uygulamaları**, Mentis Yayınları
- DECI, E. L. ve RYAN, R. M. (1985), **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, Plenum Press, New York.
- DEWETTINCK, K. et al. (2003). **Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes**. Vlerick Business School
- DOĞAN, S. (2003), **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E. (2011), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- EREN, E. (2014), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERIKSON, E. (1959). **Theory of identity development. E. Erikson, Identity and the life cycle.** International Universities Press, New York.
- FIELD, A. (2009), **Discovering Statistics Using SPSS**, Third Edition, London.
- FOWLER, J. (1976). **Stages in Faith: The Structural-Developmental Approach.**, Values and Moral Education, Paulist Press, New York.
- FOWLER, J. (1995). **Stages of Faith: The Psychology of Human Development and The Quest for Meaning**, Harper & Row, New York.
- GÜNEY, S. (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, , Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara.
- GÜNEY, S. (2009), **Sosyal Psikoloji**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, S. (2011), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- GÜNEY, S. (2012), **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, S. (2013), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, S. (2015), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, S. (2017), **Yüksek Lisans, Doktora ve Doçentlik Sınavı İçin Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınevi, 2.Basım, Ankara.
- GÜNGÖR, Ö. (2017), **Yönetim Biliminde Kırkdokuz İnsan Kırkdokuz Teori**, Beta Yayın Evi, 4. Basım, İstanbul.
- KEYES, C. L. M. And RYFF, C. D. (1999), **Psychological well-being in midlife**, In Life in the middle, Academic Press.
- KIM, D. (1998), **The Link Between Individual and Organizational Learning**, Sloan Management Review: Boston.
- KURTULUŞ, K. (2004), **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş Yedinci Basım, Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R. W. (1998), **Organisational Behavior: Managing People and Organisations**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- PARKER, S. and WU, C. (2014), **Leading for Proactivity: How Leaders Cultivate Staff Who Make Things Happen**, *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations*, Oxford University Press.
- PELİT, E. (2015), **İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel işletmelerinde Bir Uygulama)**, Gece Kitaplığı, Ankara.
- RAITHEL, J.(2008.), **Quantitative Forschung**, 2, durchges. Aufl. Wiesbaden: Verl. Für Sozialwiss.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2001), **İşletme**, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
- SCHEMERHOM, J.R. (2007), **Exploring management in modules**. USA. John Wiley.
- SEWELL, K., And NEWMAN, S. (2014), **What is education Education Studies: An Issue Based Approach**, Learning Matters, Los Angeles.
- SEYİDOĞLU, H. (1993), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı** (Genişletilmiş 5. Baskı), Gutem Yayınları, İstanbul.
- SNYDER, C. R. And Lopez, S. J. (2002), **Handbook of Positive Psychology**, Oxford University Press, New York.
- ŞİMŞEK, Ş. ve Diğ. (2005), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.
- TAVŞANCIL, E. (2005), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, Nobel Basımevi, Ankara.
- UYARGİL, C. ve Diğ. (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

MAKALELER

- AFSAR, B. And REHMAN. M. (2015), “The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of

- perceived person–organization fit”, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Vol. 12, No. 4.
- AFSAR, B. and MASOOD, M. (2018), “Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 54(1).
- AGUS, A. (2004), “TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia”, **Total Quality Management & Business Excellence**, 15(5-6).
- AHMED, N. And MALİK, B. (2019), “Impact of Psychological Empowerment on Job Performance of Teachers: Mediating Role of Psychological Well-being”, **Review of Economics and Development Studies**, Volume:5, No: 3.
- AKERBOOM, S., and MAES, S. (2006), “Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees” **Work & Stress**, 20(1).
- AKGÜN, F. (2017), “Öğretim Elemanlarının Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ve Öğretim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri”, **Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)**, Volume 8, Issue 3.
- AKIN A. & SARUHAN S. (2016), "Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma", **AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:2.
- AKRAM, T. Et. al. (2020), “The impact of organizational justice on employee innovative workbehavior: Mediating role of knowledge sharing”, **Journal of Innovation and Knowledge**, Volume:5, Issue:2.
- ALKHODARY, D. (2016), “The relationship between employees’ empowerment and innovative work behavior”, **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, 4(2), 1-15.

- ALLAHYARI, R. , SHAHBAZI B. & MIRKAMALI S. (2011), "Survey of Relationship Between the Psychological Empowerment of Employees with Organizational Learning", **Social and Behavioural Sciences**, Vol.: 30.
- ALTINDIŞ, S. ve ÖZUTKU, H., (2011), "Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma"**Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences**.
- AMUNDSEN, S. and MARTINSEN, O.L. (2015), "Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity:The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 22(3).
- APPELBAUM, S. et al(1999), "Strategic downsizing: Critical success factors", **Management decision**, Volume:37, Issue:7.
- ARIKAN, C. Ve AKYOS, M. (2003), "Ulusal İnovasyon Sistemleri Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke örnekleri ", **TÜSIAD-T**, Yayın No. 10(362).
- ARNHEITER, E. And MALAYEFF, J. (2005), "Research and Concepts :The integration of leanmanagement and Six Sigma", **The TQM Magazine**, Vol. 17 No.1.
- ARSLAN, A. K.,ve Diğ. (2018), "R Shiny paketi ile Kruskal Wallis H testi için interaktif bir web uygulaması", **Annals of Health Sciences Research**, 7(2), 49-55.
- AVRAM, E. and PRIESCU, I. (2012), "Access to information and empowerment perspectives in health services", **Social and Behavioral Sciences**, Volume: 33.
- AWAMLEH, N. (2013), "Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey", **Asian Journal of Business Management**, 5(3).
- AXELSSON, K. et al. (2015), "Entrepreneurial learning in education. preschool as a take-off for the entrepreneurial self.", **Journal of Education and Training**, 2(2).

- AYDIN, D. (1992). Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılaştırılması, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(1)
- AZIRI, B. (2011), “Job satisfaction: a literature review”, **Management Research & Practice**, 3(4).
- BAER, M. (2012) “Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations.” **Academy of Management Journal**, 55 (5)
- BAREGHEH, A. et al. (2009), “Towards a multidisciplinary definition of innovation”, **Management Decision**, Volume: 47, Issue: 8.
- BARETTE, J. Et al (2012), “Organizational Learning Facilitators in the Canadian Public Sector”,**International Journal of Public Administration**, Volume: 35, Issue:2.
- BARON, R. M., and KENNY, D. A. (1986), “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of personality and social psychology**, 51(6)
- BAŞAR, P. (2017), “Katılımcı yönetimin iş doyumuna üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma”, **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, 3(1).
- BATEMAN, T. and CRANT, J. (1993), “The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates”, **Journal Of Organizational Behavior**(14).
- BATTISTELLI, A. et. al. (2019), “Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume:30, Issue:3 .
- BELLOT, J. (2011), “Defining and assessing organizational culture”, **In Nursing forum, Malden, USA: Blackwell Publishing Inc**, Volume: 46, Number: 1.

- BERRAIESET, S. et al. (2014), "Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance", **Business Management and Strategy**.
- BEWICK, B. et al. (2010). "Changes in undergraduate students' psychological well-being as they progress through university", **Studies in Higher Education**, 35 (6).
- BIES, R. J. (1989), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", **The Academy of Management Review**, Volume: 14, Number: 2
- BISH, M. Et al. (2014), "Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services", **Journal of Nursing Management** (22).
- BİNDAK, R. (2014), "Mann-Whitney U ile Student'testinin I. Tip Hata ve Güç bakımından Karşılaştırılması: Monte Carlo Simülasyon Çalışması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi**, 14(1), 5-11.
- BOS-NEHLES, A., et al.. (2017), "Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services", **The International Journal of Human Resource Management**, 28(2).
- BROWN, J. S. and DUGUID, P. (1998). "Organizing Knowledge", **California Management Review**, 40(3).
- BUM YANG, S. and CHOI, S. (2009), "Empowerment and Team Performance: utionomy, responsibility, information, and creativity.", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol: 15, Issue: 5/6.
- BURKE, R.J. et al. (2009), "Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers", **Europe's Journal of Psychology**(2).
- BURRIS, J. L. Et al. (2009). "Factors associated with the psychological well-being and distress of university students". **Journal of American College Health**.

- BÜYÜKBEŞE, T. ve DOĞAN, Ö. (2022), “Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 14(26), 173-186.
- CACIOPPE, R. (1998), “Structured Empowerment: An Award-winning Program at The Burswood Resort Hotel”, **Leadership&Organization Development Journal**, 19(5).
- CANBEK, M. ve İPEK, M. A. (2021), “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşle Bütünleşmenin Aracı Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(4), 3417-3427.
- CARELESS, S. (2004), “Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**, Volume:18, Issue: 4.
- CARMELI, A. et al. (2006), “Self-leadership skills and innovative behavior at work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 27 No. 1.
- CHANDHOK, G. And SARANYA, J. (2019), "The Impact of Employee Empowerment In Organizational Performance With Special Reference To IT Sector", **International Journal of Recent Technology and Engineering**, Volume:8, Issue-2S8.
- CHANG, E. (2000), “Career Commitment as a Complex Moderator of Organization al Commitment and Turnover Intention”,**Human Relations**, Vol. 52, No. 10.
- CHANG, L. & LIU C. (2008) , "Employee Empowerment, Innovative Behavior and Jobproductivity of Public Health Nurses:A Cross-sectional Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol.: 45, Issue: 10.
- CHARALAMPOUS, M. et al. (2019), “Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 28.(1) .

- CHAU, K. et al. (2018), "A study on creative personality and innovation behavior-well-being as the mediator" , **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, Vol:21, No:2.
- CHRISTENSEN, C.M. et al. (2005), "What Is Disruptive Innovation?", **Harvard Business Review**.
- CHRISTOPHER, J. C. (1999). "Situating psychological well-being: Exploring the cultural roots of its theory and research", **Journal of Counseling & Development**, 77(2).
- CHUA, R. and IYENGAR, S. (2006), "Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of The Effects of Choice In Organizations",**Research in Organizational Behavior**, Volume: 27.
- ÇİHANGİROĞLU, N. ve diğerleri (2014), "Mesleki Özendiriciler ve Kararlara Katılım Örgütsel Bağlılığı Etkiliyor Mu?", **TAF Prev Med Bull**,13(6).
- CONGER, J.A. & KANUNGO R. (1988), "The Empowerment Process Integrating Theory and Practice", **Academy and Management Review**, Vol:13, No:3.
- CONTREAS, F. Et. al. (2017), "Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model", **Asian Social Science**; Vol. 13, No. 9.
- COOK, S., (1994), "The Cultural Implications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 2 No. 1.
- CRANT, J. (2000), "Proactive behavior in organizations", **Journal of Management**, 26(3).
- CUI, Lixin, et al.(2021) "Predicting determinants of consumers' purchase motivation for electric vehicles: An application of Maslow's hierarchy of needs model". **Energy Policy**, Volume: 151, Issue: 112167.
- CUMMINGS, A. and OLDHAM, G.R. (1997) "Enhancing Creativity:Managing Work Contexts for The High Potential Employee", **California Management Review**, Vol:40, No:1.

- ÇARDAK, M. (2013), “Psychological well-being and Internet addiction among university students”, **Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET**, 12(3).
- ÇÖL, G. (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1.
- DAGENAIS-DESMARAIS, V. and SAVOIE, A. (2012), “What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences”, **Journal of Happiness Studies**, 13(4).
- DAN, X. (2018), “Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China”, **International Journal of Nursing Practice**, 24(5).
- DAVIES, A. et al. (2011), “Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader–member exchange (LMX) and structural empowerment”, **Journal of Nursing Management**, 2011, 19.
- DECI, E. RYAN, R. (2008), “Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains”. **Canadian psychology/Psychologie canadienne**, 49(1).
- DEKIER, L. (2012), “The Origins and Evolution of Lean Management System”, **Journal of International Studies**, Volume: 5, No: 1.
- DEMİRBILEK, S. & TÜRKAN, Ö. (2008), “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1.
- DEMİRCİOĞLU, M.A, (2018), “The Effects of Empowerment Practicies on Percieved Barriers to Innovation”, **International Journal of Public administration**, Volume:41, No:15.
- DEMİRER, M. (2020), “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi ”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15.
- DERDİMAN R.C., UYSAL, Y. (2014), "Yönetimde Yetki Devri", **U.Ü Fen-EdebiyatFakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:27.

- DERİN, N. And GÖKÇE, S. (2016), “Are cyberloafers also innovators?: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behavior”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume: 235.
- DEVORA, J. And KURTULUS, A. (2010), “An Empirical Analysis of Risk, Incentives and The Delegation of Worker Authority”, **Industrial and Labor Relations Review**, Volume: 63, Issue: 4.
- DIENER, E. And RYAN, K. (2015), “Subjective Well-Being: A General Overview”, **South African Journal of Psychology**. Volume: 39, No:4.
- DIENER, E. Et al. (1999), “Subjective Well-Being: Three Decades of Progress”, **Psychological Bulletin**, Volume:125. No:2.
- DING, H. and YU, E. (2020), “**Follower Strengths-based Leadership and Follower Innovative Behavior: The Roles of Core Self-evaluations and Psychological Well-being**”, **Journal of Work and organizational Psychology**, Volume: 36, Number: 2.
- DOWNEY, H.et al. (1975) “Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance”, **Academy of Management Journal**, 1975, Volume: 18, Number: 1.
- DRAKE, A.R. et al. (2007), “Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees”, **Behavioral Research in Accounting**, Volume:19.
- DREWERY, D. (2019), “Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers”, **Managing Sport and Leisure**, 24(6).
- DURST, S. 2019, “The linkage between knowledge risk management and organizational performance”, **Journal of Business Research**, (105).
- ECKHARDT, J.T. and SHANE, S.A. (2003), “Opportunities and entrepreneurship”, **Journal of management**, 29(3).
- EDWARDS, S. (2006). “Physical exercise and psychological well-being”, **South African journal of psychology**, 36(2).

- ELIAS, S. et al. (2012), "Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction", **Behaviour & Information Technology**, Volume: 31, Issue: 5.
- ELNAGA, A.A. and IMRAN, A. (2014), "The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study", **American Journal of Research Communication**, Vol: 2(1).
- ERASLAN, H. ve diğ erleri, (2008), "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", **Seyahat ve Otel İşletmeciliğ i Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3.
- ERGENELİ, A., ARI, G.S. (2005), "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı:60, Cilt:1.
- ERKUL, H. et al (2018), "The Effects of Structural Empowerment on Corporate Reputation and Organizational Identification", **Acta Acad. Karviniensia**, (3).
- ERYILMAZ, M. (2005), "Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek düzeyde Olduğ u Durumlarda Örgütsel Yapı Unsurlarının yenilik Süreci Üzerine Etkileri", **Akdeniz t.t.B.F. Dergisi**, (9).
- FAROOQUI, M.R. (2012) "Measuring organizational citizenship behavior (OCB) as a consequence of organizational climate (OC)". **Asian Journal of Business Management**, Volume: 4, Issue: 3.
- FERNANDEZ, S. and MOLDOGAZIEV, T. (2013), "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model", **Public Administration Review**, Vol. 73, Iss. 3.
- FERNANDEZ, S. and MOLDOGAZIEV, T. (2013), "Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector", **Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association**, Vol: 23, Issue:1.
- FIEDLER, S. et al.(2018), "Exploring the association between health literacy and psychological well-being among industry managers in

- Germany”, **Journal of occupational and environmental medicine**, 60(8).
- FREITAS, F.A. and LEONARD, L.J. (2011) “Maslow's hierarchy of needs and student academic success”, **Teaching and Learning in Nursing**, Volume: 6, Issue:1.
- FULLER, J. Et al (2010), “ Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator”, **Journal Of Managerial Issues**, 22(1).
- GABLE, S. L. And HAIDT, J. (2005), “What (and why) is positive psychology?”, **Review of General Psychology**, 9(2).
- GANJINIA, H. et al. (2013), “Overwiev of Emloyees Empowerment in Organizations”, **Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)**, Vol. 3, No.2.
- GARDNER, D.G. (2018), “The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers”, **Personality and Individual Differences**, Volume: 155.
- GENÇOĞLU, M. T., Ve CEBECİ, M. (1999), “Türkiye’de mühendislik eğitimi ve öneriler”, **Mühendislik-Mimarlık Eğitimi Sempozyumu**, 73(80).
- GEORGE, G. And ZAHRA, S. (2002), “Culture and Its Consequencesfor Entrepreneurship”, **Published in Entrepreneurship Theory and Practice**, 26(4).
- GHADERI, Z. Et al, (2014), “Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, Volume: 31, Issue: 5.
- GHOBADIAN, A. and GALLEAR, D.N. (1995) “Total Quality Management in SMEs”, **Omega, Int. J. Mgmt Sci.** Vol. 24, No. 1.
- GHOSH, A.K. (2013), “Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage”, **International Journal of Management**, Vol. 30 No. 3.

- GILBERT, S. et al. (2010), “The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours”, **Journal of Nursing Management**, Volume: 21.
- GILBREATH, B. and BENSON, P. G. (2004), “The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being”, **Work & Stress**, 18(3).
- GÖKÇEN, M. Y. ve ÇETİN, S. (2022), “Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi”, **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(2),
- GÖZÜKARA, İ. et al. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. **Total Quality Management & Business Excellence**, 30(11-12), 1302-1318.
- GREASLEY, K. et al. (2005). Employee perceptions of empowerment. **Employee relations**, 27(4), 354-368.
- GRINSVEN, M. And VISSER, M. (2011), “Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning”, **The Learning Organization**, Vol. 18 No.5.
- GROSSI, E. Et al. (2012). “The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian culture and well-being Project”. **Journal of Happiness Studies**, 13(1).
- GUPTA, A. and VOHRA, N. (2010), “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatonal Influence of Psychological Well-Being”, **Journal of Business & Management**, 16(2).
- GUPTA, D. (2020) “Synergy Between Teaching and Freud’s Structural Theory of Personality: Id, Ego And Superego”. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, Volume:17, Issue: 6.
- GUZMAN, A. and LANDSIDLE, J. (2008), “The Myth of International delegation”, **Berkeley Program in Law and Economics, Working Paper Series**.

- GÜÇLÜ, N., SOTIROFSKI, K. (2006), “Bilgi yönetimi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4 (4).
- GÜL, G. (2004), “Birey toplum eğitim ve öğretmen”, **HAYEF Journal of Education**, 1(1).
- GÜMÜŞTEKİN, G.E. ve EMET, C. (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17.
- GÜNEŞ, G. (2011), “Korunan alanların yönetiminde yeni bir yaklaşım: katılımcı yönetim planları”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, No 1.
- GÜRSES, İ. ve KILAVUZ, M. A. (2011). Erikson’un psiko-sosyal gelişim dönemleri teorisi açısından kuşaklararası din eğitimi ve iletişiminin önemi. **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 20(2), 153-166.
- HAMMOND, M.M. et al.(2011), “Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis”, **Psychology of Aesthetics, Creativity, and The Arts**, (5).
- HANAYASA J., (2016), "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", **Social and Behavioral Sciences**.
- HANCER M. & GEORGE T. (2003), "Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants", **International Journal of Hospitality Management**, Volume: 22, Issue: 1.
- HASSAN, H.A. Et al. (2018), “The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior”, **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol. 6, Issue5.
- HAYES, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: **Statistical mediation analysis in the new millennium. Communication monographs**, 76(4), 408-420.

- HAYES, A. F. (2012). **PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling**, Under contract for publication by Guilford Press.
- HEBENSTREIT, J. (2012), “Nurse Educator perception of Structural Empowerment and innovative behavior”, **Nursing Education Perspectives**, Volume: 33, No: 5.
- HEBENSTREIT, J.J. (2012), “Nurse educator perceptions of structural empowerment and innovative behavior”, **Nursing education perspectives**, 33(5), 297-301.
- HJALAGER, A.M. (2002), “Repairing innovation defectiveness in tourism”, **Tourism Management**, (23)5.
- HONG, E et al. (2019) , “Perceived organizational support, internal motivation, and work–family conflict among soccer referees” **Managing Sport and Leisure**, (24).
- HONOLD, L. (1997), "A Review of the Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 5 No. 4.
- HOUBEN, M. Et al. (2015), “The relation between short-term emotion dynamics and psychological well-being: A meta-analysis”, **Psychological bulletin**, 141(4) .
- HOUGHTON J. D. et.al. (2012), “The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure Of Self-Leadership”, **International Journal of Leadership Studies**, (7).
- HSIAO, H. C., et. al. (2011) “The influence of teachers’ self-efficacy on innovative work behavior. In”, **International Conference on Social Science and Humanity**, Vol. 5, No. 1.
- HUSSAIN, N. et al, (2014), “Conceptualizing Employee Empowerment through Flexible Working”, **European Journal of Business and Management**, Volume: 6, Issue: 5.
- IBRAHIM, N. F. Et al. (2021). Relationship between well-being and innovative work behaviour in public educational institutions: a conceptual paper. **Academy of Entrepreneurship Journal**, (27), 1-10.

- IMRAN, M. Et al. (2015), "Organizational learning through transformational leadership", **The Learning Organization**, Volume: 23, Issue: 4.
- IMRAN, R. Et al. (2010), "Organizational Climate as a predictor of innovative work behavior", **African Journal of Business Management**, 4(5)
- İHTİYAROĞLU, N. (2017), "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisi", **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2.
- İNCE, M. ve OKTAY E. (2006), "Bilginin Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1
- JAHANGIR, N., et al. (2004), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", **BRAC University Journal**, Volume: 1, Number: 2.
- JANSSEN, O. (2004), "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful", **Journal of Organizational Behavior**, 25(2).
- JENSEN, F. Et al. (2018), "A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior", **International Journal of Public Administration**, Volume:41, Issue: 12.
- JHA, S. (2012), "Transformational leadership and psychological empowerment", **South Asian Journal of global Business Research**.
- JOHANN, M. (2013), "An Empowerment Approach to Managing Service Employees", **Warsaw School of Economics**.
- JOINER, T.A. (2005), "Total quality management and performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 24 No. 6.
- JONG, J. and HARTOG, D.N. (2007), "How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior", **European Journal of Innovation Management**, Vol.10, No.1.
- JONG, J. and HARTOG, D.N. (2010), "Measuring Innovative Work Behaviour", **Creativity and innovation**, Volume: 19, Number: 1.

- KADAROVA, J. And DEMECKO, M. (2015), “New approaches in Lean Management”, **Procedia Economics and Finance**, (39).
- KANTER, R. (1988), “When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations” **Research in Organizational Behavior**, (10).
- KANTER, R.M. (2002), “Creating the culture for innovation. Leading for Innovation and Organizing for Results, the Drucker Foundation Wisdom to Action Series, Edited By Frances Hesselbein”, Marshall Goldsmith, Iain Somerville, **Jossey- Bass A Wiley Company**.
- KARAHAN, A. ve YILMAZ, H. (2010), “Örgütsel öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı, Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 13, Sayı:24.
- KARAKAŞ, A. (2014), “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11
- KARAVARDAR, G. (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1.
- KARKOULAIN, S., et al. (2013), “The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations.”, **Journal of Knowledge Management**, Volume:17, Number: 4.
- KARSLI, N. (2019), “Psikolojik iyi oluş ve dindarlık ilişkisi: Trabzon ilahiyat örneği”. **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, (15).
- KELEMEN, M. (2000), “Too much or too little ambiguity: the language of total quality management”, **Journal of Management Studies**, 37(4).
- KESSEL, M. Et al.(2012) “Innovative work behavior in healthcare: The benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases”, **Health policy**, Volume:105, Issue: 2-3.
- KEYES, C. L. Et al. (2002).“Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions”. **Journal of Personality and Social Psychology**,82(6).

- KEYİFLİ, Ş. (2013), “Eğitim ve din eğitimi”, **Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)**, 13(2).
- KHAN, M.A. et al. (2020), “The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior”, **Sage Open**, 10(1).
- KHENG, Y.K. et. al. (2013), “A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia”, **International Journal of Business, Humanities and Technology** Vol. 3 No. 2.
- KIM, B. Et al. (2012), “Motivational Effects of Empowerment on Employees’ Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness”, **Human Resources Management**, 53(1)
- KIRKMAN, B.L. and ROSEN, B. (1999), “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Vol:42, No:1.
- KLEYSEN, R. F. And STREET, C. T. (2001). “Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”, **Journal of Intellectual Capital**, 2(3).
- KMIECIAK, R. et al. (2012), “Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs”, **Industrial Management & Data Systems**, Volume: 112, Issue: 5.
- KNOL, J. And LINGE, R. (2008), “Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses.”, **Journal of Advanced Nursing**, Volume: 65, Issue: 2.
- KNOL, J., and VAN L, R. (2009), “Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurse”, **Journal of advanced nursing**, 65(2).
- KOBUS, J. (2016), “Demystifying lean IT: conceptualization and definition”, **Materialy konferencyjne: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Technische Universität Ilmenau, Ilmenau.**

- KOÇAK, E. Ve Diğ. (2012), “Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 5.
- KONCZAK, L.J. (2000), "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 60 No. 2.
- KONG, Y. (2009), “A Brief Discussion on Motivation and Ways to Motivate Students in English Language Learning”, **International Education Studies**, Volume: 2, Issue: 2.
- KORKMAZ, M. ve CEYLAN, B. (2012), “Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul büyükşehir belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 10.
- KÖK, S. B. (2006). “İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1.
- KREINER, G. E. and ASHFORTH, B. E. (2004), “Evidence toward an expanded model of organizational identification”, **Journal of Organizational Behavior**, 25(1).
- KUNDU, K. (2007), “Development of Conceptual Framework of organizational Climate”, **Vidyasagar University Journal of Commerce**, Vol. 12.
- LAMSA, A. M. And TAKAL, T. (2000), “Downsizing and ethics of personnel dismissals—the case of Finnish managers”, **Journal of Business Ethics**, 23(4).
- LAPSLEY, D. K. and STEY, P. (2011) “Id, ego, and superego”. **Encyclopedia of human behavior**, 5(3).
- LASCHINGER, H.K.P. et. al. (2001), “Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings”, **JONA**, Volume:31, Issue:5.
- LEE A. and NIE Y. (2014), "Understanding Teachers' Empowerment: Teachers' Perceptions of Principal's and Immediate Supervisor's Empowering

Behaviours, Psychological Empowerment and Work-related Outcomes", **Teaching and Teacher Education**, Vol:41.

LEE, D.A. et al. (2005), "Positive Psychology in Clinical Practice", **Annual Review of Clinical Psychology**, Vol. 1, , p. 630.

LEE, E.S. et al. (2015), "Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review" **Psychological Bulletin**,141(15).

LEE, J. Et al. (2019), "The Effect of Entrepreneurship on Start-Up Open Innovation: Innovative Behavior of University Students", **J. Open Innov. Technol. Mark.** Complex. 2019, Volume:5, Issue: 4.

LEE, M. and KOH, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", **International Journal of Human Resource Management**.

LEWIS, N., et al. (2008), "Universities as learning organizations: Implications and challenges", **Educational Research and Reviews**, 3(9).

LI, I. C. Et al (2013), "The mediating effects of structural empowerment on job satisfaction for nurses in long-term care facilities", **Journal of Nursing Management**, 21(3).

LI, M. Et al. (2017), "Proactive Personality and Innovative Work Behavior: the Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers", **Curr Psychol**, (36).

LI, X. and ZHENG, Y. (2014); "The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and The Management Advices", **Journal of Service Science and Management**, Cilt: 7.

LIAU, R. And LIU, Y. (2016), "The impact of structural empowerment and psychological capital on competence among Chinese baccalaureate nursing students: A questionnaire survey", **Nurse Education Today**, Volume:36, Issue: 312.

LIN, H. (2007), "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", **Journal of Information Science**, 33 (2).

- LIN, L. F. (2013), "Effects of psychological empowerment on organizational citizenship behavior in life insurance industry", **The International Journal of Organizational Innovation**, 6(1).
- LITTRELL, R.M., (2007), "Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the "Ideal Manager" in China", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol: 31, Issue:1.
- LOHER, B.T. et al. (1985) "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction" **Journal of applied psychology**, 70(2).
- LOVELACE, K. J. Et al. (2007), "Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control", **Human Resource Management Review**, (17).
- LOVELACE, K.J. et al. (2007), "Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control", **Human Resource Management Review**, 17(4).
- MADRID, H.P. et. al. (2013), "The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model", **Journal of Organizational Behavior**,(35).
- MAEL, F, and ASHFORTH, B. E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of organizational Behavior**, 13(2).
- MAMDOUH, S., and SAMIR, M. (2022). Human resource management practices in relation to nurses' innovative work behavior: moderating role of eudaimonic well-being. **International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research**, 2(2), 1-12.
- MANZ, C. C. (1986), "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self Influence Process in Organization", **Academy of Management Review**, 11 (3).

- MARANE, B. (2012), "The Mediating Role of Trust in Organization on the Influence of Psychological Empowerment on Innovation Behavior", **European Journal of Social Sciences**, Volume: 33, Issue: 1.
- MARKS, H.M. and LOUIS, K.S. (1999), "Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning", **Educational Administration Quarterly**, Vol. 35.
- MARLEY, K. A., and WARD, P. T. (2013), "Lean management as a countermeasure for "Normal" disruptions.", **Operations Management Research**, 6(1-2).
- McGILL, M.E., et al. (1992), "Management practices in learning organizations", **Organizational Dynamics**, 21(1).
- MCLEOD, S. (2016) "Id, ego and superego". **Simply Psychology**, (3).
- MCLEOD, S. (2018) "Maslow's hierarchy of needs". **Simply psychology**, 1(8).
- METE, E. S. et al (2016), "The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees", **International Review of Management and Business Research**, 5(3).
- MEYERSON, G. (2012), " Effect of Empowerment on Employees Performance", **Advanced Research in Economic and Management Sciences**, Vol. 2.
- MISHRA, K. E. and SPREITZER, G. M. (1998). Preserving employee morale during downsizing. **MIT Sloan Management Review**, 39(2), 83.
- MOHAMED, R. and NOR, C. (2013), "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Volume: 3, Issue: 5.
- MOLLEMAN E., DEFT, B. and SLOMP, J. (2001) , "The Application of an Empowerment Model", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol:11 (4).

- MONE, M. A. (1994), "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization", **Human Resource Management**, 33(2)
- MOWDAY, R. T. et al. (1979), "The measurement of organizational commitment", **Journal of vocational behavior**, 14(2).
- MYERS, D.G. and ED, D. (1995), "Who is Happy?", **Psychological Science**, Vol. 6, Issue 1.
- NAKTİYOK, A. (2007), "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2).
- NETZ, Y. et al. (2005), "Physical activity and psychological well-being in advanced age: a meta-analysis of intervention studies", **Psychology and aging**, 20(2).
- NIEHOFF, B.P. (2001), "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group & Organization Management**, Volume: 26 Issue: 1.
- NIETO, M.J. (2013), "Understanding the Innovation Behavior of Family Firms", **Journal of Small Business Management**, Volume: 53, Issue: 2.
- NOURAFKAN, N.J, et al. (2022). Can mindfulness improve organizational citizenship and innovative behaviors through its impact on well-being among academics?, **Psychological Reports**, 126(4)
- O'BREIN, J.L. (2011), "Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers", **Nephrology Nursing Journal**, Volume: 38, Issue: 6.
- ODOR, H. O. (2018), "A literature review on organizational learning and learning organizations", **International Journal of Economics & Management Sciences**, 7(1).
- ONGORI, H. And SHUNDA, J.P.W. (2008), "Managing Behind The Scenes: Employee Empowerment", **The International Journal of Applied Economics and Finance**, 2(2).

- ORENSTEIN, G. A.,& Lewis, L. (2022). Eriksons stages of psychosocial development. **In StatPearls [Internet]**. StatPearls Publishing.
- ÖZEN, Y. (2011), "Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler", **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3.
- ÖZKAN, S. A. ve diğ. "Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(3), 1179-1191.
- ÖZTÜRK, A. ve ÖZDEMİR, F. (2003), "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17(1-2).
- PAGE, N. And CZUBA, C. (1999), "Empowerment: What Is It?", **Journal of Extension**, Volume: 37, Issue:5.
- PAKDEMİR ve diğerleri (2006), "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4.
- PAKSOY, M. (2000), "Örgütlerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Ş.Urfa'da Faaliyet Gösteren Sanayi Örgütleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması", **8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, Nevşehir**.
- PAN, W. And WERBLOW, J. (2012), "Does Good Job Enrichment Policy and Practices Impact Employee's Job Satisfaction?", **The Journal of Global Business Issues** ,Volume: 6, Issue:1.
- PANACCIO, A. and VANDENBERGHE, C. (2009), "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study", **Journal of Vocational Behavior**, 75(2).
- PARKER, L. E.,& PRICE, R. H. (1994), "Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making", **Human Relations**, 47(8).

- PARKER, S. (2010). Research in Fowler's faith development theory: A review article. **Review of Religious Research**, 233-252.
- PEREZ, J. A. (2012), "Gender difference in psychological well-being among Filipino college student samples". **International Journal of Humanities and Social Science**, 2(13).
- PERMARUPAN, P. et al. (2013) "The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Volume: 107.
- POLATCI, S. ve ÖZÇALIK F. (2013), "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi", **İşletme Bilimi Dergisi**.
- PRADHAN, S and JENA, L.K. (2019), "Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour?", **VIKALPA The Journal for Decision Makers**, 44(1).
- PSOINOS, A. & SMITHSON, S. (2002), "Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK", **New Technology, Work and Employment**,
- Psychological Well-Being Among Industry Managers in Germany", **JOEM**, Volume: 60, Number 8.
- RADELLI, G. Et al. (2014), "Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects", **Creativity and Innovation Management**, Volume: 23, Issue: 4.
- RAHMAN, A. et. al. (2014), "The Influence of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior among Academia in Malaysian Research Universities", **DOI: 10.7763/IPEDR**. V.78. 21.
- RAMLALL, S. And MINNEAPOLIS, T. (2004), "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge.

- RAMOS, A.O. and ALES, Y.B. (2014), “Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings”, **Psychological Thought**, Volume: 7, Issue: 1.
- RAMOS, A.O. et al. (2017), “Structural empowerment and burnout among Portuguese nursing staff: An explicative model”, **Journal of Nursing Management**, Volume: 25: Issue:8.
- RANDHAWA, G. And KAUR, K. (2014), “Organizational climate and its correlates”, **Journal of Management Research**, 14(1).
- RANK, J. Et al. (2004), “Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative”, **Applied Psychology : An International Review**, 53(4).
- RAWAT, P. S. (2011), “Effect of psychological empowerment on commitment of employees: An empirical study”, **In 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences**, Volume: 17.
- REUVERS, M. Et al. (2008), “Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences”, **Leadership and Innovation**, Volume 17 Number: 3.
- ROBBINS, T.L. et al. (2002), “An integrative model of the empowerment process”, **Human Resource Management Review**, (12).
- ROBERTS, N. C. (1992), “Public entrepreneurship and innovation”, **Review of Policy Research**, 11(1).
- ROBERTSON, I. T. and COOPER, C. L. (2010), “Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being”, **Leadership & Organization Development Journal**.
- ROOTHMAN, B. Et al. (2003), “Gender differences in aspects of psychological well-being”, **South African journal of psychology**, 33(4).
- ROSENTHAL, D. A. et al. (1981). From trust on intimacy: A new inventory for examining Erikson's stages of psychosocial development. **Journal of Youth and Adolescence**, 10(6), 525-537.

- ROTTER, T. Et al. (2019), “What Is Lean Management in Health Care? Development of an Operational Definition for a Cochrane Systematic Review”, **Lean Management**, Vol. 42(3).
- RUGGERI, K. et al. (2020), “Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries” **Health and quality of life outcomes**,18(1).
- RYFF, C. D. (1989), “Beyond ponce de leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing”, **International Journal of Behavioral Development**, (12).
- RYFF, C. D. (2014), “Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia”, **Psychotherapy and psychosomatics**, 83(1).
- RYFF, C. D. and SINGER, B. H. (2008), “Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being”. **Journal of Happiness Studies**, 9(1).
- RYFF, C.D. KEYES, C. M. (1995), “The structure of psychological well-being revisited” **Journal of personality and social psychology**, , 69(4).
- SAFARI, K., et al, (2011), “The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Learning”, **Social and Behavioral Sciences**, (30).
- SAIF, N. And SALEH, A.S. (2013), “Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Volume: 3, Issue: 16.
- SAUNDERS, S and BORE, D. (1998), “Miles. Maslow’s hierarchy of needs and its relationship with psychological health and materialism”, **South Pacific Journal of Psychology**, 10(2).
- SCHIMIDT, S.W. (2007), “The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction”, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 18, no. 4.
- SCHMIDT, J.S and OSEBOLD, R. (2017), “ Environmental management systems as a driver for sustainability: state of implementation, benefits and

- barriers in German construction companies”, **Journal of Civil Engineering and Management**, (23).
- SCHMUTTE, P. S. and RYFF, C.D. (1997), “Personality and Well-Being: Reexamining Methods and Meanings”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 73(3).
- SCHREIBER, J. A. BROCKOPP, D. Y. (2012), “Twenty-five years later—what do we know about religion/spirituality and psychological well-being among breast cancer survivors? A systematic review”, **Journal of Cancer Survivorship**, 6(1).
- SCOTT, S.G. and BRUCE, R.A. (1994), “Determinants of innovative behavior: A pathmodel of individual innovation in the workplace” **Academy of Management**.
- SEIBERT, S.E. et al. (2004), “Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 47, No.3.
- SELEMAT, N. Et al. (2013), “The impact of organizational climate on teachers’ job Performance”, **Educational Research**, Volume: 2, No:1.
- SHAHIN, A., et al. (2014), “Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 63, No:3.
- SHALLEY, C. E. And GILSON, L. L. (2000), “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, 43(2).
- SHALLEY, C. E., GILSON, L.L. (2004) “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”, **The Leadership Quarterly**, (15).
- SHANE, S. and VENKATARAMAN, S. (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of research”, **Academy of Management Review**. 25 (1).

- SHANKER, R. Et. al. (2017), "Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior", **Vocational Behavior**.
- SHAW, J. And POWER, E. (1997), "A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing", **Human Relations**, Volume:50, Issue: 2.
- SHELLY, L. and HAIDT, J. (2005) "What (and Why) is Positive Psychology?", **Review of General Psychology**, Vol. 9.
- SIN, N. and LYUBOMIRSKY, S. (2009), "Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis.", **Journal of clinical psychology**, 65(5).
- SING, M. And SARKAR, A. (2012), "The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior", **Journal of Personnel Psychology**, Vol.11(3).
- SING, M. And SARKAR, A. (2018), "Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior", **Management Research Review**, Vol. 42 No. 4.
- TAŞTAN, S. B. (2013). The relationship between psychological empowerment and psychological well being: the role of self-efficacy perception and social support, **Öneri Dergisi**, 10(40), 139-154
- SIREGAR, Z. M. E. Et al. (2019), "Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective", **International Journal of Scientific & Technology Research**, 8(9).
- SIRKOVA, M. et al. (2014), "An Impact of Continuing Education on Employees In Slovak Companies", **Journal of Applied Management and Investments**, Volume: 3, Issue: 3.
- SKARYALI, M. (2015), "İnovasyon ve Risk Sermayesi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1.

- SKERLAVAJ, M. Et al. (2007), “Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance”, **Int. J. Production Economics**, (106).
- SOMECH, A. and ZAHAVY, A. (2004), “Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume: 77, Issue:3.
- SOURI, H. and HASANIRAD, T. (2011), “Relationship between resilience, optimism and psychological well-being in students of medicine”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (30).
- SPREITZER, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, (39).
- SPREITZER, G.M. (1995) “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurment and Validation”, **Academy of Management Journal**, Volume: 38, Issue: 5.
- SPRINGER, K. W et al. (2011). “Does Psychological Well-Being Change with Age? Longitudinal Tests of Age Variations and Further Exploration of the Multidimensionality of Ryff's Model of Psychological Well-Being.” **Social Science Research**.40(1).
- STANDER, M.W. and ROTHMANN, S. (2009) “Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Volume:36, Issue:1.
- STANTON, P. Et. al. (2014), “ Implementing lean management/Six Sigma in hospitals: beyond empowerment or work intensification?”, **The Internarional Journal of Humman Resource Management**, Volume: 25, Issue: 21.
- STEA, D. Et al. (2015), “A Neclected Role For Organizational Desing: Supporting The Credibility of Delegation In Organizations”,**Journal of Organization Design**, 4(3).

- STEWART, J.G. et al. (2010), “Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners”, **Journal of The American Academy of Nurse Practitioners**, 22(2010).
- STOFFERS, J. Et al. (2015), “Organizational Culture and Innovative WorkBehavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines”, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.05, No.04.
- STONE, A. A., et al. (2010) “A snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States”. **Proceedings of the National Academy of sciences**, 107(22).
- SUAREZ, D. (2014), “Persistence of innovation in unstable environments:Continuity andchange in the firm’s innovative behavior”, **Research Policy**, Volume: 43, Issue:4.
- SUN, S. (2008), “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 12.
- TAŞGİT, Y.E. ve TORUN, B. (2016), “Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences**, Cilt / Volume: 14, Sayı / N: 28.
- TAŞTAN, S. (2013), “The relationship between psychological empowerment and psychological well being”, **Journal of Marmara University Social Sciences Institute**, . Vol. 10 Issue 40.
- TEKİN, İ. ve AKGEMİCİ, T. (2019), “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(3), 1674-1692.
- TESTA, M. K.(2001) “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment”, **The Journal of Psychology**, Volume 135, Issue: 2.

- THOMAS, K. and VELTHOUSE, B. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **The Academy of Management Review** ,Vol. 15, No. 4.
- TOCH, H. and KLOFAS, J. (1982), "Alienation and desire for job enrichment among correction officers" **Fed. Probation** , , 46(35).
- TSOUKAS, H. and VLADIMIROU, E. (2001). "What is organizational Knowledge?" **Journal of Management Studies**, November, 38 (7).
- TUTAR, H. et al. (2011), "The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees", **African Journal of Business Management**, Vol. 5(15).
- UGBORO, I. (2006), "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", **Journal of Behavioral & Applied Management**.
- UĞUR, A. & KÖSEOĞLU, D. (2018), "Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme", **Bilgi**, Cilt:20, Sayı:1.
- UNTERRAINER, H.F. et al. (2010), "Dimensions of religious/spiritual well-being and their relation to personality and psychological well-being", **Personality and Individual Differences**, 49(3).
- USTA, A. (2012). Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Modeli Örneği, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 3(5), 135-161.
- VALLINA A. et al. (2019), "New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior", **Employee Relations: The International Journal**, Vol. 42 No. 3.
- VAN DE VEN, A. (1986), "Central Problems in The Management of Innovation" **Management Science**, Vol. 32.
- VAN LANGE, P.A.M. et al (2012). "Self Determination Theory", **Handbook of Theories of Social Psychology: Volume One**. Sage Publications.

- WALL, T.D. et al, (2002), “Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration”, **Applied Psychology: An International Review**, 51(1)
- WALLACH, V.A. and MUELLER, C.W. (2006) ‘Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessional within human service organizations: an exploratory study.’ **Administration in Social Work**, 30(1).
- WANG, W. T. Et al. (2019), “Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees’ knowledge sharing intentions”, **Journal of Knowledge Management**.
- WANGER, J. (2010), “The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review”, **Journal of Nursing Management**, Volume: 18.
- WARDANI, L. And AMLIAH, A.(2010), “The Role of Psychological Empowerment as a Madiator Between Psychological Capital and Employee well being”, **Journal of Critical Reviews**, 7(13).
- WATERMAN, A. S. (1993), “Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment”, **Journal of Personality and Social Psychology**, (64).
- WEISS, L. A. et al. (2016), “Can we increase psychological well-being? The effects of interventions on psychological well-being: A meta-analysis of randomized controlled trials”, **Journal of PloS one**, 11(6).
- WESHAH, H. (2012), “The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study”, **European Journal of Social Sciences**, Vol.31, No.3.
- WESTPHAL, J. D. Et al. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative science quarterly**, Volume:42, Number:2.
- WHITE, R. W. (1959), “Motivation reconsidered”, **Psychological Review**, (66)

- WILKINSON, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice", **Personnel Review**, 27(1)
- WONG, C.S. and PANG, W.L. (2003) "Barriers to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15(1).
- WRIGHT, T. A. (2003), "Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come", **Journal Of Organizational Behavior**, 24(4).
- WRIGHT, T. And BONETT, D.G. (2007). "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover". **Journal of Management**. Volume:33. No:2.
- YANG, S. and CHOI, S. (2008) "Employee Empowerment and Team Performance", **Team Performance and Management**, Vol. 15 No. 5(6).
- YASIM Y., IŞIK U. (2017), "Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Taş İşleme Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 7(2).
- YILDIRIM, A. (2014), "Sosyo-kültürel yapı ve suç olgusu arasındaki ilişki: Malatya ili örneği", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (Özel Sayı-1).
- YILDIZ, A. ve KAYA, S. (2017), "İşlermelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme", **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1.
- YU, M. Et al. (2018), "Empowerment: The Key to Horizontal Leadership in Projects", **International Journal of Project Management**, Vol.: 37, Issue: 7.
- ZAIDI, N. F. et al. (2017), "Recent development on key determinants of employees' innovative work behavior in knowledge intensive firms", **International Journal of Management Science & Technology Information**, (26)

- ZEDERAYKO, G. E. And Ward, K. (1999), "Schools as Learning Organizations: How Can the Work of Teachers Be Both Teaching and Learning?", **NASSP Bulletin**, 83(604).
- ZEGLAT, D. et al. (2014), "Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer Oriented Behavior", **Journal of Business Studies Quarterly**, Volume: 6, Issue. 1.
- ZHANG, X. And BARTOL, K. (2010), "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process", **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 1.
- ZHANG, X., YE H. & LI Y. (2018), "Correlates of Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Emotional Exhaustion Among Registered Nurses: A meta-analysis", **Applied Nursing Research**, Vol: 42.
- ZHENG, K. et al. (2010). Using online peer-mentoring to empower young adults with end-stage renal disease: a feasibility study. **In AMIA Annual Symposium Proceedings, American Medical Informatics Association**. Vol. 2010
- ZHU, Y. (2013), "A review of job satisfaction", **Asian Social Science**, Volume: 9, Number: 1.
- ZIMMERMAN, M. A. (1990), "Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions", **American Journal of Community Psychology**, 18(1).
- ZIMMERMAN, M.A. and RAPPORT, J. (1988) "Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment", **American Journal of Community Psychology**, Volume: 16, Issue: 5.
- ZIZEK, S.S. et al. (2015), "Employees in Slovenia and Their Psychological Well-Being Based on Ryff's Model of Psychological Well-Being", **Social Indicators Research**, Vol. 121, No. 2.
- UÇAR, F.ve Diğ. (2015). Kar amacı gütmeyen kurumların kurumsal itibarı: Kızılay örneği, **Selçuk İletişim**, 8(4)

TEZLER

- BAERTSCH, G.T. (1991), “The Effects of Organizational Identification and Perceived Organizational Innovativeness on the Adaptive and Innovative Behaviors of Employees”, (Unpublished Master of Arts), University of Montana.
- DEMİRKUŞ, K. (2019), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- DEVLOO, T. (2013), “Intrinsic motivation and innovative work behavior revisited: Reciprocal relationships at different stages of the innovation process”, (Unpublished Doctoral Dissertation), Universiteit Gen.
- HOLDSWORTH, L. (2007), “Empowerment, satisfaction and employee well-being: the dilemma for call centre”, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Manchester.
- İMAMOĞLU, E.B. (2019), “Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi
- METE, E.S. (2018), “Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta-kuramsal bir model”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi
- MOUMANI, E. (2020), “Exploring the impact of Employee Empowerment On The Intrinsic Motivation of Employees in Collaborative Environments”, (Unpublished Doctoral Dissertation), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland Global Campus.
- NEWLAND, S. J. (2012), “Organizational citizenship behavior-individual or organizational citizenship behavior-organization: does the underlying motive matter?”, (Unpublished Master of arts), Western Kentucky University.

- ÖZAY, M.A. (2020), “Yenilikçi iş davranışının öncülleri üzerine bir araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi
- ÖZCAN, G. (2020), “Personel güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki: Örgütsel yaratıcılığın aracılık etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
- PAGE, D. (2018), “Identifying Leadership Behaviors, Engagement and Innovative Work Behavior in Health Care”, (Unpublished Doctoral Dissertation), Graduate School of Creighton University.
- SCHIMANSKY, S. (2014), “The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees”,(Unpublished Bachelor's Thesis), University of Twente.
- TAVAS, O. (2021), “İnovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü: MÜSİAD üyesi olarak faaliyet gösteren Muğla ilindeki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) , Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
- TEKİN, İ.Ç. (2019), “Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Türkiye otomotiv üreticileri araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi
- WEAVAR, C.P. (2017), “Leadership Style, Innovative Work Behavior, and the Mediating Effect of Innovation Climate on Individual Job Satisfaction and Team Effectiveness”, (Unpublished Doctoral Dissertation), School of Business & Leadership.
- YAZANOĞLU, G. (2011), “İlköğretim birinci sınıf öğrencilerinde kelime dağarcığı gelişimin ilk okuma yazma başarısı ve sosyoekonomik düzey ile ilişkisi (Şırnak ili örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Uludağ Üniversitesi.
- YEYREK, M. (2018). Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gelişim Üniversitesi

İNTERNET KAYNAĞI

www.tuik.gov.tr, 2022

www.meb.gov.tr, 2022

EKLER

Ek 1 Etik Kurul İzni

Ek 2 Milli Eğitim Bakanlığı İzni

Ek 3 Anket Formu

Ek 1 Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.03.2021-7634



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-7634
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Gülen ERGİN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 03.03.2021 tarihli ve 2021/02 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BEL531LSZ Pin Kodu : 68981

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys>

Adres : Beyyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETCI

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



Ek 2 Milli Eğitim Bakanlığı İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-29246908
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Gülen ERGİN)

09/08/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 08.07.2021 tarihli ve 27982812 sayılı oluru.
c) Gülen ERGİN'in 09.08.2021 tarihli ve 29228777 numarada kayıtlı dilekçesi.

Araştırma Konusu : Personel Güçlendirmenin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : İlköğretim Yönetici ve Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
09/08/2021
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Olur ve Ekleri (7 Sayfa)
2- İlgi (c) Dilekçe (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad.No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://omb.gov.tr> adresinden

h7c9-4226-3155-a473-419c kodu ile teyit edilebilir.



Ek 3 Anket Formu

Sayın Katılımcımız,

Katılacağınız bu çalışma, “Personel Güçlendirmenin İnvotif çalışma Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü ” adıyla, Prof.dr. Salih GÜNEY yönetiminde Gülen ERGİN tarafından yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Bu çalışmada; personel güçlendirmenin, inovatif çalışma davranışı kavramına etki edip etmediği, psikolojik iyi oluş bağlamında incelendiğinde; hem Eğitim kurumları açısından etkinlik ve verimliliklerini arttırmaları konularında yol gösterici olması hem de bu alanda gelecekte yapılacak akademik çalışmalara da katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Nedeni: Doktora Tez Çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): İstanbul İli Özel ve Resmi İlkokullar

Araştırma Uygulaması: Anket

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.Saygılarımızla,

Araştırmacı : Gülen ERGİN

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

VII. ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak “**Personel Güçlendirilmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünü**”nü belirlemek üzere yapılmaktadır. Yapılan araştırma akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul Aydın Üniversitesi
Üniversitesi

Öğretim Üyesi (Tez Danışmanı)

Gülen ERGİN

İstanbul Aydın

Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2. Yaşınız

3. Medeni Durumunuz

Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz Nedir?

Lise Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Diğer.....

5. Bu Kurumda Çalışma Süresi

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıl üstü

6. Çalışılan pozisyon Yönetici Öğretmen İdari Çalışan

II. BÖLÜM

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5
13. Zorlayıcı da olsa bize katkı sağlayan işleri tercih ederiz.	1	2	3	4	5

14. Yeni bilgi ve beceriler edinme şansını değerlendiririz.	1	2	3	4	5
15. Tüm bilgi ve becerilerimizi kullanabileceğimiz görevleri üstleniriz.	1	2	3	4	5
16. Kurumun mevcut durumu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibiyiz.	1	2	3	4	5
17. Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyiz.	1	2	3	4	5
18. Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi sahibiyiz	1	2	3	4	5
19. İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim alırız.	1	2	3	4	5
20. Geliştirebileceğimiz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler veririz.	1	2	3	4	5
21. Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri sunarız.	1	2	3	4	5
22. Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman ayırırız.	1	2	3	4	5
23. İşin gereklerini yerine getirmek için zaman ayırırız	1	2	3	4	5
24. İhtiyaç duyduğumuz anlarda yardım alırız.	1	2	3	4	5
25. İşimize katkı yapan personele ödül veya teşvikler verilir.	1	2	3	4	5
26. Çalışanlarımıza sağladığımız esneklik düzeyimiz yüksektir.	1	2	3	4	5
27. İşle ilgili yaptıklarımıza kurum içinde değer verilir.	1	2	3	4	5
28. Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yaparız.	1	2	3	4	5
29. Sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız	1	2	3	4	5
30. Sorunlara diğer yöneticilerle birlikte çözüm ararız	1	2	3	4	5
31. Bu kurumun, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim	1	2	3	4	5
32. Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Kendi işim dışındaki sorunlara önem veririm	1	2	3	4	5
İşlerin nasıl geliştiğini merak ederim	1	2	3	4	5
Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim	1	2	3	4	5
Sorunlara farklı çözümler geliştiririm	1	2	3	4	5
İş yürütme konusunda yeni yaklaşımlar ortaya koyarım	1	2	3	4	5
Önemli örgüt üyelerini yenilikçi fikirler için motive ederim	1	2	3	4	5
İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna ederim	1	2	3	4	5
İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya koyarım	1	2	3	4	5
Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum	1	2	3	4	5
Yeni işlerin geliştirilmesine çaba harcarım	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
33. İnsanların genel kabullerine uymasa bile kendi düşüncelerime güvenirim.	1	2	3	4	5
34. Hayatı günü gününe yaşar, geleceği çok da düşünmem.	1	2	3	4	5
35. Bazen hayatta her şeyi yapmışım gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
36. Genel olarak yaşamımda duruma hakimdir.	1	2	3	4	5
37. Günlük yaşamın gerekleri, çoğu zaman beni zorlar.	1	2	3	4	5
38. Benim için hayat sürekli bir öğrenme, değişme ve gelişme sürecidir.	1	2	3	4	5
39. Güçlü fikirleri olan insanların etkisi altında kalırım.	1	2	3	4	5
40. Bazı insanlar yaşamda anlamsızca dolanırlar, ama ben onlardan değilim.	1	2	3	4	5
41. Yakın ilişkileri sürdürmek benim için hep zor olmuştur.	1	2	3	4	5
42. Yaşam öyküme baktığımda, hayatımın gidişatından memnuniyet duyarım.	1	2	3	4	5
43. Kişiliğimin çoğu yönünü beğenirim.	1	2	3	4	5
44. Kendi hayatımda başarabildiklerimi düşününce hayal kırıklığı yaşarım.	1	2	3	4	5
45. Kendimi başkalarının önemli gördüğü değerlere göre değil, kendi önemli gördüklerime göre yargılarımla.	1	2	3	4	5
46. İnsanlarla sıcak ve güvene dayalı ilişkim pek olmadı.	1	2	3	4	5
47. Hayatımda büyük değişiklikler ve veya gelişmeler kaydetmeye çalışmaktan çoktan vazgeçtim.	1	2	3	4	5
48. Bence insanın kendiyi ve dünyayla ilgili görüşlerini sorgulamasına yol açacak yeni yaşantıları olması önemlidir.	1	2	3	4	5
49. Günlük yaşamın çeşitli sorumluluklarıyla genellikle oldukça iyi bir şekilde baş ederim.	1	2	3	4	5
50. İnsanlara beni soracak olduğunuzda benim "verici, vaktini diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmayan biri" olduğumu söyleyeceklerdir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı/Soyadı Gülen ERGİN

Eğitim Bilgileri

Lisans Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, 2009

Yüksek Lisans İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2012

Doktora İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Ulusal ve Uluslararası Yayınlar

GÜNEY, S. ve ERGİN, G. (2023), “A Kişilik Tipi ve İşyeri Mutluluğu İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 12(2), 938-975.

Görevleri

Milli Eğitim Bakanlığı, Vekil Öğretmenlik, (2013-Halen devam ediyor)

