

*Yönetim, Yıl: 18, Sayı: 57, Haziran 2007.*

## ***PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YARATICI DAVRANIŞ 'ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ***

***Yrd. Doç. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU***

*Kocaeli Üniversitesi*

*İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

***Prof. Dr. Erol EREN***

*Beykent Üniversitesi*

Güçlendirmenin birey ve örgüt performansının temelini oluşturması, örgüt araştırmacıları ve iş dünyasının örgütlerde güçlendirme konusu ile giderek daha fazla ilgilenmesine neden olmaktadır. Ancak güçlendirme konusuna artan ilgiye rağmen, güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın amacı psikolojik güçlendirmenin dört boyutu, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkileri inceleyerek güçlendirme literatürüne katkıda bulunmaktır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, yaratıcı davranış

### **ASSESSMENT OF RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CREATIVE BEHAVIOR**

Organizational scholars and business community have become increasingly concerned with empowerment in organizations, since it is the foundation of individuals and organizations' performance. Despite growing attention to empowerment, there has been little research on employee empowerment, its antecedents, and its consequences. The purpose of this research was to contribute to the growing literature on empowerment by investigating the relationships between four dimensions of psychological empowerment, organizational commitment and creative behavior. A correlation and regression analysis have been utilized in order to see the relationships. The results of research indicated that meaning, self determination and impact dimensions of psychological empowerment have a positive effect on creative behavior. The results also indicated that meaning and self determination dimensions of psychological empowerment have a positive effect on organizational commitment. The results further revealed that there are positive relationship between organizational commitment and creative behavior.

**Key Words:** Psychological empowerment, organizational commitment, creative behavior

## GİRİŞ

Son yıllarda giderek popüler hale gelen bir yönetim uygulaması olan güçlendirme (empowerment) çalışanların yaratıcılığını engelleyen ve işten soğumalarına neden olan Taylorizm ile bürokratik yönetime bir çözüm olarak sunulmakta, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi insan odaklı ve popüler yönetim yaklaşımları ile ilişkili bulunmaktadır (Wilkinson, 1998, s. 40). Artan rekabete bağlı olarak esnek uzmanlaşma ve yalın üretime dayalı olan günümüz üretim koşullarında esnek, yenilikçi ve çevresel koşullara uyumlu olmak zorunda olan örgütler (Wilkinson, 1998, s. 42) giderek çalışanlarını sınırlandırmayan güçlendiren bir kültür oluşturmanın yol ve yöntemlerini bulmak durumunda kalmıştır. Bu nedenle, yönetim başarılı bir güçlendirme uygulaması için çalışanların kendilerini öğrenmeye ve gelişmeye adanmaları, liderlik anlayışına dayalı, çalışanların karar verme sürecine katıldığı, iletişimin yatay ve dikey yönde işlediği, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin güvene dayalı olduğu, çatışmaların etkili çözümler ile yönetildiği bir örgüt yapısı oluşturmalıdır (Erstad, 1997, s. 326).

Güçlendirme ile ilgili pek çok makale ve kitap olması ve bu konunun gündelik gazete ve dergilerin gündemini işgal etmesine rağmen güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine akademisyenler tarafından yapılan çok az araştırma vardır (Menon, 2001; Wilkinson 1998). Ayrıca, güçlendirme kavramının üstünkörü kullanıldığı, güçlendirme ile ilgili literatürde güçlendirmenin tanımlanması ve güçlendirmenin uygulanması ile ilgili bir uzlaşmaya varılamadığı da ifade edilmektedir (Honald, 1997, s. 202; Spreitzer et al, 1997, s. 679). Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan yönetsel koşullar ve uygulamalar üzerine odaklanıldığı (Honald, 1997; Wilkanson, 1998, Erstad, 1997) bazı çalışmalarda ise güçlendirme için yapılması gerekli olan faaliyetlerden çok bu faaliyetlerin nasıl algılandığı (psikolojik güçlendirme) üzerinde durulduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile ilgili olan çalışmalarda güçlendirme, bireyin yaptığı işten kaynaklanan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamakta ve psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer et al., 1997).

Güçlendirme popüler bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen, psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, öncelikle güçlendirme kavramı tanımlanmaya çalışılmakta, güçlendirme ile ilgili

kuramsal çalışmalar irdelenmekte ve yapılan bir araştırma ile psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

## 1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI ve GÜÇLENDİRME ile İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR

Güçlendirmenin çok boyutlu bir yapıya sahip olması, konu ile ilgili uzmanların güçlendirmeyi tanımlarken farklı birçok kavram kullanması güçlendirmenin tanımlanmasını güçleştirmektedir (Honald, 1997, s. 202).

Güçlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde Bowen ve Lawler'e (1992) göre güçlendirme çalışanların işleriyle ilgili kararları verme imkanına sahip olmaları, Pastor'a göre güçlendirme kişilerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997, s. 325). Kanter'e (1977, 1979) göre, güçlendirme örgütsel gücün paylaşılması veya gücün işi yapanlara verilmesi olarak tanımlanmakta, merkezi olmayan yatay bir yapı ve çalışan katılımının artırılması ile güçlendirmenin sağlanacağı ifade edilmektedir (Honald, 1997, s.203). Bazı yazarlar ise güçlendirmenin kişinin kendini güçlü hissetmesi ile ilgili olduğunu ve bu anlamda yöneticilerin kişilere yaptıkları bir uygulama olmaktan çok kişilerin davranış ve tutumlarını geliştirmesi ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Randolph, 2000). Çalışanları çeşitli özellikler itibari ile daha güçlü hale getirmek olarak tanımlanan güçlendirmede amaç, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini arttırmak, fırsatları görerek gerekli kararları vermesini sağlayarak işe karşı tutumunu değiştirmek; yani kısıcası işin sahibi haline getirmektir. Bu nedenle güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005, s. 415-416).

Güçlendirme basitçe gücün yeniden dağıtılması ile ilgilidir, fakat uygulamada güçlendirme çalışan katılımının sağlanmasının bir yöntemi olarak görülmekte ve yönetim tarafından çalışanın örgüte katılımını arttırmak ve bağlılık oluşturmak üzere düzenlenmektedir. Ancak çalışan katılımının bazı formları çalışanın etkisinin arttırmak için yeni kanallar sağlasa da çalışan katılımı otorite ve gücün paylaşımını içermemektedir. Güçlendirme ise bireysel olmaktan çok kolektif bir yönelime sahip olup bireylerin ve daha çok iş gruplarının doğrudan iş uygulamalarına katılımını içermektedir (Wilkinson, 1998, s. 44). Katılımın güçlendirmeden önemli bir farkı da çalışanların karar

süreçlerine katılımının belirli ölçülerde ve belirli zamanlarda olması ve yönetime katılımın çoğu kez bir proje yada görev ile sınırlandırılarak problemin çözülmesi, amaca ulaşılmasından sonra katılımın durdurulmasıdır (Nykodyum et al., 1994, s. 45). Oysa güçlendirmede çalışan işin sahibi olarak sürekli olarak karar sürecinin içindedir ve işte otonomiye sahiptir.

Güçlendirme ile ilgilenen örgüt araştırmacılarının çalışmaları incelendiğinde bu konuda Bowen ve Lawler (1992) tarafından yapılan bir çalışmada güçlendirmede etkili olan örgütsel hiyerarşinin alt düzeydeki çalışanların karar alma yetkisinin delege edilmesi ve çalışanların bilgi ve kaynaklara erişiminin artırılması gibi yönetsel uygulamalar üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Conger ve Kanungo (1988) ise yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların güçlendirilmesinde bir yere kadar yeterli olabileceğini ifade ederek, güçlendirmeyi kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Conger ve Kanungo'nun (1988) bu çalışmalarını temel alan Thomas ve Velthouse (1990) benzer olarak güçlendirmede yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını ifade ederek, konuya alternatif bir bakış açısıyla yaklaşarak güçlendirmede etkili olan yönetim uygulamaları gibi koşullar yerine, iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilgilenmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre güçlendirme; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu bileşenlerden her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan çok psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır. Aşağıda tanımlanan bu dört algıdan birinin eksik olması kişinin güçlü hissetmesini tamamen engellemese de azaltır (Spreitzer, 1995, s. 1443 - 1444):

1-Anlam (Meaning): bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir.

2-Yetkinlik (Competence): işe özgü kişisel etkinliği, bireyin iş aktivitelerini ustalıkla yapmak için kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır.

3-Otonomi (Choice): bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesidir. İş davranışları ve süreçlerini başlatma ve devam ettirme üzerindeki otonomiye, örnek olarak iş metodları, hızı ve gösterilen çaba hakkında kararlar almayı yansıtmaktadır.

4-Etki (impact) : bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir.

Psikolojik güçlendirme konusu ile ilgilenen önemli araştırmacılardan biri olan Spreitzer (1995, 1996) geliştirdiği dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak, güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Spreitzer yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş biriminin sosyal yapısal özelliklerinden düşük rol belirsizliği, kontrol alanının geniş olması, sosyo politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ile katılımcı iş iklimi gibi unsurların güçlendirmeyi teşvik eden bir iş çevresinin yaratılmasında etkili olduğunu ifade etmektedir (Spreitzer, 1996, s. 483-504). Spreitzer (1995), güçlendirmeyi etkileyen kişilik özellikleri ve çevresel değişkenlerden oluşan bir diğer çalışmada kişilik özelliklerinden özsayı ile kontrol odağı ile çevresel değişkenlerden bilgiyi paylaşma ile ödül yapısının kişinin güçlendirme algıları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Güçlendirmeye yapılan psikolojik yaklaşımlardan biride Menon (2001) tarafından yapılmıştır. Menon (2001) psikolojik güçlendirme ile ilgili üç boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Menon'un üç boyutlu modeli kişinin kontrol algısı, yetenek algısı, hedef içselleştirme olmak üzere üç önemli faktörden oluşmaktadır.

Güçlendirme ve örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bazı diğer çalışmalarda ise algılanan destekleyici liderlik ve takım çalışmasının güçlendirme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirli, destekleyici, çalışanlarına işle ilgili bilgi sağlayan, cesaretlendiren liderler ile takım üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olması güçlendirmenin önemli belirleyicilerindedir. Kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hissedenen çalışanlar güçlü olduklarını hissetmektedirler (Mok & Yeung, 2002:137).

Türkiye'de güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Türkiye'deki 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Demircan, Ergin & Çöl, 2004). Türk Standartları Enstitüsünün 75 personel ile yapılan bir diğer araştırmada, güçlendirme, iş tatmini, iş stresi

ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonuçları, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu iş stresi ile ilişkili olmadığını göstermiştir (Erdil & Keskin, 2003). Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Sağlam Arı & Ergeneli, 2003). Güçlendirme kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırıldığı teorik bir çalışmada ise, güçlendirme kavramının tanımı, boyutları, temel özellikleri ile yetki devri, katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi kavramlarla ilişkisi irdelenmiştir (Çöl, 2004). Bir diğer teorik çalışmada ise yetkilendirme olarak tanımlanan güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar, işletmelerde yetkilendirme yöntem ve uygulamaları, yetkilendirmenin birey ve örgüt üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Bakan, 2004). Yukarıdaki çalışmalardan da izleneceği üzere örgütsel gücün paylaşılması, çalışanların işleriyle ilgili kararları verme imkanına sahip olmaları, kişilerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak tanımlanan güçlendirmenin bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunduğu ve güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin önemli bir araştırma konusu olduğu görülmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüte pozitif katkılarda bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilly, 1989:18).

Örgütsel bağlılık literatüründe en çok kabul gören Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık tanımında örgütsel bağlılığın aşağıda yer alan üç önemli özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974: 656):

a- organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,

b- organizasyon amaçlarının başarılması yönünde çaba harcama,

c- organizasyon üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu.

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Meyer & Allen'in örgütsel bağlılık modeli başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık türünden oluşmaktaydı. Allen ve Meyer (1990) daha sonra normatif bağlılık olarak tanımladıkları bir diğer farklı unsurdan söz etmişlerdir. Çok boyutlu bir yapı olan Meyer&Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip olduğu iddia edilmektedir (Meyer ve diğerleri, 2001:20-21). Nitekim doğrulayıcı faktör analizleri bu hipotezi desteklemektedir (Hackett, Bycio & Hausdorf,1994).

Allen & Meyer'in (1990) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Örgüte duyulan zorunlu bağlılığın en önemli nedeni örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen, Topolnysky, 1998: 82).

Bağlılığa farklı bir bakış açısı ile Bakan Becker (1992) bağlılık literatüründe daha çok geleneksel bir bakış açısının olduğunu, genellikle örgütsel bağlılık ile ilgilenildiği ve iş ile ilgili bağlılığın örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) ile ölçüldüğünü ifade etmektedir. Becker bireyin iş yerine olan tutumsal bağlılığın organizasyona bağlılık ile yeterince açıklanamayacağını bağlılığın farklı odakları (üst yönetim, süpervisor, iş grubu) ve temelleri (tanımlama-teşhis, içselleştirme, uyma) olduğunu ifade eder. Becker (1992), yapmış olduğu araştırmalar sonucunda bağlılığın çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir (Becker, 1992: 242).

Bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar örgütsel bağlılığı tanımlamak (Mowday, et al., 1979) örgütsel bağlılık unsurlarının ayırt edilebilirliğinin ve aralarındaki ilişkilerin ölçülmesi (Allen, Meyer, 1990, Hackett et al., 1994; Meyer, et al.,2001) ve örgütsel bağlılığı belirleyen nedenler ile davranışsal sonuçları (Meyer, Stanley,

Herscovitch and Topolnytsky, 2001; Clugston, 2000) üzerine odaklanmıştır.

Örgütsel ve bireysel etkinliğin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın düzeyi ve tipinin bazı belirleyici nedenlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Örgüt iklimi, kültür, iş deneyimi, yaş, kişisel yetenek ve özellikler, iş tatmini, işin yapısı, liderlik tarzı gibi unsurlar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Meyer & Allen, 1990, Clugston, 2000; Meyer et al, 2001). Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın çalışanların iş davranışlarını ve örgütsel etkinliği belirlediği görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam eğilimi arasında normatif bağlılık ile bu unsurlar arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir örgütsel bağlılık unsuru olan zorunlu bağlılık ise bu iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004:993). Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde de etkileri olduğu göstermektedir (Steers, 1977; Marciori & Henkin, 2004 ).

Türkiye'deki örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin adalet, etik algılarının kuruma güven ve bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği (Demircan Çakar, 2005) bazı çalışmalarda, hemşirelerin iş gücünün faktörlerinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği (Yüksel, 2003: 138) görülmektedir. Tuncer (1995) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün 216 personeli üzerinde uygulanan bir başka çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır (Balay, R. 2000: 164). 13 devlet üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personelin algıladıkları güçlendirmenin bağlılık türleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir diğer çalışmada ise akademisyen ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılığı artırdığı saptanmıştır. Ayrıca algılanan güçlendirmenin akademisyenlerde zorunlu bağlılığı azaltırken, idari çalışanlarda zorunlu bağlılığı etkilemediği ve hem akademisyenler hem de idari çalışanların en güçlü olarak hissettikleri bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır (Çöl, 2004: 125). Wasti ve Önder (2003) tarafından yapılan bir örgütsel bağlılık çalışmasında, 1991- 2001 yılları arasında yayınlanmış görgül kültürlerarası örgütsel bağlılık çalışmalarının yönetsel uygulamaları eleştirel olarak incelenmiş, kültürlerarası çalışmalarda doğru yönetsel uygulamaların neler olduğunu tartışan güncel kaynaklar

temel alınarak, kültürlerarası araştırmalarda daha sağlıklı yöntemler kullanılmasının sağlanması amaçlanmıştır (Wasti ve Önder, 2003: 127). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir başka çalışmada örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada örgüt iklimini örgütsel cesaretlendirme ile işin iddialı olması değişkenlerinin örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve duygusal bağlılığın yaratıcılığı artırdığı saptanmıştır (Gunduz Çekmecelioğlu, 2006). Meyer& Allen üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli ile iş tatmininin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelendiği bir diğer çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığı belirlediği, duygusal bağlılık ile iş tatminini yaratıcılığı pozitif yönde etkilerken, zorunlu bağlılığın yaratıcılığı negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır (Gunduz Çekmecelioğlu, 2006). Örgütsel bağlılık ve ilişkili olduğu değişkenlerle ilgili ampirik araştırmalarda genellikle Meyer- Allen (1984,1991) modelinin kullanıldığı görülmektedir. Meyer-Allen'in üç alt değişkenli mesleğe ve kuruma bağlılık modelini test etmek üzere, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından beş devlet üniversitesinin öğretim üyeleri üzerinde yapılan çalışmada, mesleğe ve kuruma bağlılık değişkenlerinin farklı olduğu ve her iki bağlılığı etkileyen alt değişkenler olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık araştırmalarında ortaya çıkan önemli konulardan biride örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki güçlü ilişki ile ilgilidir. Nitekim, İstanbul'da faaliyet gösteren beş bilişim firmasının 97 çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, işe bağlılık ile işe katılımın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Ceylan ve Demircan, 2002).

Yukarıda ki çalışmalardan da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve bağlılığı etkileyen değişkenlerle ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin incelenmediği göze çarpmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın bireyin yaratıcı davranışı üzerindeki etkilerinin de incelendiği bu çalışmada önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

### 3. YARATICI DAVRANIŞ

Yaratıcılık kavramı incelendiğinde yaratıcılığın yeni, yararlı, kullanılabilir fikir, ürün, hizmet olarak tanımlandığı ve bireyin yaratıcı davranışının kendi özellikleri ile ilgili olduğu kadar aynı zamanda içinde bululan çevreyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Yaratıcılık, insanın problem çözme kapasitesi veya kendi kültüründe yeni ve kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesidir (Nickerson, 1999: 392). Basadur ve Hausdorf'a (1996) göre yaratıcılık, farklı düşünmenin her aşamada önemli olduğu yaratıcı düşünme ve

problem çözme süreci olarak tanımlanmaktadır. Welsch'e göre yaratıcılık var olan ürünlerin dönüştürülmesi ile eşsiz ürünler oluşturma sürecidir. Bu ürünler ister somut ister soyut olsun eşsiz olduğu gibi amacı karşılamalı ve yararlı olmalıdır. Örgütsel iş ortamında genellikle yaratıcılık tanımlanırken Welsch'in tanımıyla benzer olarak tanımlanmaktadır (Novell, 1993, s.282). Örneğin Amabile'm en kabul gören tanımı ile yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir. Yaratıcılık ile sıklıkla karıştırılan yenilik ise yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir uygulamasıdır (Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996, s. 1154). Yaratıcılık herhangi bir yerde bir şeyin ilk defa yapılması veya yeni bilginin yaratılması olarak sınırlandırılmakta iken (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s. 293) yenilik ürün ve proseslerin örgüt dışından alınıp adapte edilmesini de içermektedir (Kanter, 1988). Yenilik süreci yeni bilginin elde edilmesi, yayılması ve kullanılmasını içerir (Damonpour, 1991).

Yaratıcılık ve yenilikte temel başlangıç noktası olan yaratıcı davranış ise bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratması, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırma yönünde ortamlar yaratması ile ilişkilidir. Yaratıcı davranışa sahip olan birey geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemler arayan, diğerlerinin geliştirdiği yeni fikirleri destekleyen kişidir.

Kanter'e göre yaratıcı davranış problemin fark edilmesi ardından problemin çözümü için yeni veya adapte edilmiş fikir ve çözümler oluşturma ile başlar. Bu süreç daha sonraki aşamalarında problemin çözümünde en etkili olabilecek yöntem seçilmeye çalışılmakta, kitle üretimine gidilerek yeniliğin yayılması ve kurumsallaşmasını sağlayacak olan prototip oluşturulmaya çalışılmaktadır (Scott ve Bruce, 1993:582).

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde ilk çalışmalarda yaratıcı davranışın, bireyin sahip olduğu bazı özellikler ile ilişkilendirildiği daha sonraki çalışmalarda yaratıcılıkta iş çevresinin rolünün daha çok önemsendiği görülmektedir.

Yaratıcı kişi, başarılı, merak sahibi, daha az biçimsel ve geleneksel, bağımsız, sürekli eleştirdiği için mutsuz olan, geniş bir bilgi ve ilgiye sahip olan, duygu ve heyecanlara açık, kadınımsı ilgileri olan erkekçe saldırganlıktan yoksun kişidir (Yavuzer, 1996). Bir diğer yazara göre, yaratıcı davranış duyarlı olma, farklı düşünme, motivasyon, bilgi ve yetenek, yaratıcı bağımsızlık, iletişim becerileri, yaratıcı eylemlere güven duyma gibi unsurlarının bir sentezidir. (Ford,1996, s. 1124). Amabile ise yaratıcı birey teorisinde tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Bu yaklaşıma göre bireysel yaratıcı davranış

bireyin uzmanlık, görev motivasyonu (içsel motivasyon), yaratıcı düşünme becerileri gibi unsurlarla ilişkili olduğu kadar sosyal çevrenin yönetim uygulamaları, örgütsel motivasyon ve kaynak sağlama gibi unsurlarının etkisi altındadır (Amabile, 1997: 42).

Yaratıcı birey teorisine göre bireyin yaratıcı davranışında etkili olan uzmanlık, tüm yaratıcı işlerin temelini oluşturur. Yaratıcı kişilerin verilen bir işi yaparken ya da bir problem çözerken bilişsel bir yol izledikleri görülmektedir. Problem çözücüler yaratıcı işi üretirken bir bilgi ağına sahiptirler. Uzmanlık unsuru tam bir bilgi için hafıza, teknik uzmanlık ve çalışılan alan ile ilgili özel yetenekleri içerir (Amabile, 1997, s. 43). Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir (Amabile, 2000, s.15). Birey her ne kadar öğrenme ile çeşitli bilgiler kazansa, yeni bilgi elde etme yeteneğini geliştirse ve bu bilgiyi çeşitli yaratıcı yollarda kullansa bile kendi alanında önceden var olan bir uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır (Ford, 1996, s. 1124 ).

Yaratıcı davranış belirleyen bir diğer bireysel unsur olan yaratıcı düşünme becerileri kişinin bağımsız düşünme, kişisel disiplin, risk alabilme, belirsizliğe tahammüllü olma ve hayal kırıklığı karşısında dayanıklı olma gibi kişilik özellikleri ile ilişkilidir. Yaratıcı düşünme becerileri, her ne kadar öğrenme ve bazı tekniklerin uygulanması ile artırılabilirse de, bilişsel esneklik ve entelektüel bağımsızlık ile çok yakından ilgilidir (Amabile, 1997, 2000). Yaratıcı düşünme becerileri kişinin problem çözme sürecinde ilerleyip ilerleyemeyeceğini belirler. Ancak yinede kişilerin yaratıcılıkla ilgili becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Buda kişilerin problem çözmede yaratıcı fikir oluşturma ve kişilik özellikleri konusunda yetiştirilmeleri ile mümkün olacaktır (Hill and Amabile, 1993:406).

Yaratıcı davranış etkileyen en önemli unsur olarak görülen içsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Yapılan araştırmalar yaratıcılıkta içsel motivasyonun çok önemli olduğunun bulunmasını sağlayacak derecede kanıt içermektedir. Tüm bunlardan sonra "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon" adı altında bir ilke ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre insanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olmaktadır (Amabile, 2000, s. 17). Kişiyi kontrol edildiği hissini veren baskı altında tutan ödül, rekabet, baskı gibi dışsal motivasyon araçları ise yaratıcılığı engelleyici bir özelliğe sahiptir, fakat kişiyi bilgilendirici özelliğe sahip olan veya yetki sağlayan dışsal motivasyon içsel motivasyonu dolayısı ile yaratıcılığı engelleyici olmayacaktır (Collins & Amabile, 1999: 304).

Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar yaratıcı davranışın iş çevresi diğer deyişle örgüt ikliminin etkisi altında olduğuna ilişkin ampirik kanıtlar içermektedir.

Bireysel düzeyde, iklim “psikolojik iklim olarak” adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. İş iklimi ya da iş çevresi olarak adlandırabileceğimiz örgütsel ortam birey davranışının belirleyicisi olup, genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır (Scott and Bruce, 1994: s.583). İklimin yenilik ile ilişkisini inceleyen az sayıda araştırmacılar olan Abbey & Dickson, (1983) performans ödül arasında ilişki kurulması ile esnekliğin ar&ge departmanlarının yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Amabile ve diğerleri (1996) ise iddialı işin, örgütsel cesaretlendirme, iş grubu desteği, özgürlük ve üst yönetimin desteğinin yaratıcılık ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Oldham & Cumings (1996), yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerin destekleyici bir yönetim anlayışı ve kompleks bir işte çalışmaları durumunda daha fazla yaratıcı olduklarını bulmuşlardır. Shalley, Gilson ve Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yaptıkları araştırmaları sonucunda, işin otonomi sağlaması, zor olması ve talep edilen bir iş olmasının işteki yaratıcılık düzeyini arttıracığına ilişkin hipotezini sınamış ve iş çevresindeki otonomi, örgütsel destek ve talep edilen işin yaratıcılığı pozitif etkilediğini, örgütsel kontrolün ise, yaratıcılığı negatif etkilediğini bulmuşlardır. Scott & Bruce (1993) esnekliği sağlayan cesaretlendirici, değişimi tolere eden bir iklimin yeniliği etkilediğini bulmuştur. Yenilik ile ilişkili yapılan bir diğer araştırmada ise, öğrenmeye dayalı örgüt ikliminin yenilikçiliği etkilediğini ve yenilikçiliğin performansı arttırdığını bulgulanmıştır (Calantone, et al, 2002: 522). Ayrıca yapılan araştırmalarda yaratıcılığı destekleyen iş çevresinin iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkilerinin olduğu da saptanmıştır (Shalley, Gilson ve Blum 2000; Gündüz Çekmecelioğlu ve Kaya, 2005).

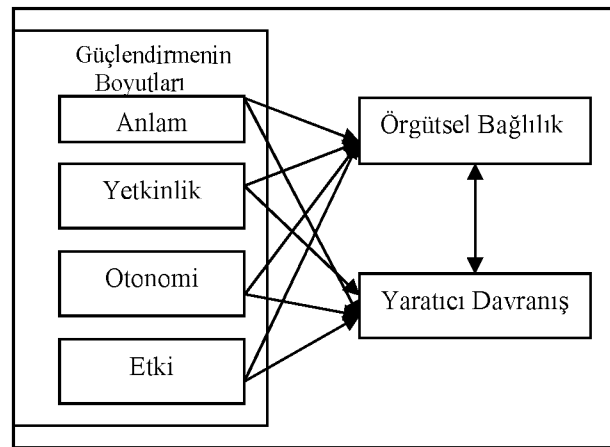
Türkiye’de yaratıcılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu konuda yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir. Teorik düzeydeki yapılan bir çalışmada, yaratıcılık ile ilgili literatür incelenerek, yaratıcı birey, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiler tanımlanmakta iken (Yahyagil, 2001), bir diğer çalışmada girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik ilişkileri incelenmektedir (Arslantaş, 2001). Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise bir araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektöre ait hizmet ve imalat sanayi işletmelerinin ortalama yaratıcılık düzeylerinin ortaya konulduğu görülmektedir (İbicioğlu ve Karaöz, 2001). Bir diğer araştırmada, Niğde ili çevresindeki 36 işletmenin 102 tepe yöneticisinden elde edilen 102 veri ışığında, örgütsel yapının yenilikçiliği ile işletmenin yenilik stratejisi, çevresel özellikler, liderlik biçimi, iletişim işlevi, yeniliği teşvik eden

normlar, müşteriye yönelik yaklaşım ve, ödüllendirme arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Ülgen ve Durna, 2001). Yaratıcı örgüt kültürünün faktörlerinin belirlenmeye çalışıldığı bir diğer araştırmada yaratıcı örgüt kültürünün eğitim ve gelişim, motivasyon ve ödül, katılımcı yönetim ve terfi, yönetimin desteği, etkileşim-iletişim ve esneklik gibi faktörlere sahip olduğu yapılan faktör analizi ile saptanmıştır (Acuner, Baki, Cengiz, 2004). Türkiye’nin ilk 500 işletmesi sıralamasına giren 126 işletmenin üst düzey yöneticisinden elde veriler yolu ile algılanan iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği bir araştırmada ise örgütsel cesaretlendirme, iş grubunun desteği, otonomi ve özerklik, işin iddialı olması ve baskılar değişkenlerinin yaratıcılığı pozitif, iletişim değişkeninin ise yaratıcılığı negatif yönde etkilediği saptanmıştır (Eren ve Gündüz, 2002).

Bu araştırmada psikolojik güçlendirme boyutları, örgütsel bağlılık, yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların az olduğu ve güçlendirmenin yaratıcı davranış ile ilişkisinin pek incelenmediği görülmektedir. Bağlılık literatürü incelendiğinde ise benzer şekilde örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış ile ilişkisinin değerlendirilmediği görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler ile ilgili önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

#### 4.ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bu araştırmada, Şekil 1’deki araştırma modeli ile hipotezlerden de izleneceği üzere, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış üzerindeki etkileri ile örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen temel hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 1: Anlam ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Otonomi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Etki ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5: Anlam ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Yetkinlik ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7: Otonomi ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8: Etki ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 9: Örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

## 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### *Ana kütle ve örneklem seçimi*

Araştırmanın ana kütlelerini Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Ana kütleli oluşturan toplam 200 öğretim üyesine anket formu dağıtılmış ve eksiksiz olarak geriye dönen 175 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu örneklem ana kütlelerin % 87.5 oluşturmakta ve ana kütleli yüksek oranda temsil etmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %59'nun erkek, %46'sının evli, %84'nün doktora programı mezunu, % 38'nin beş yıldan fazla çalıştığı, % 45'nin 30 yaşın üstünde olduğu görülmektedir.

### *Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler:*

Bu araştırmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Anket formları personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Araştırmada aralarındaki ilişkilerin incelendiği değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin ölçeklere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### *Psikolojik Güçlendirme:*

Bu araştırmada, psikolojik güçlendirmenin ölçülmesinde Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve oldukça kabul gören dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Conger ve Kanungo (1988) ile Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarını temel alınması ile geliştirilen ölçek güçlendirmeye algısal açıdan yaklaşmakta ve bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmada kanıtlanan, güçlendirme literatüründe oldukça kabul

gören bir ölçektir. Toplam 12 sorudan oluşan Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği, her biri üç sorudan oluşan anlam ( $\alpha=87$ ), yetkinlik ( $\alpha=75$ ), otonomi ( $\alpha=72$ ), etki ( $\alpha=76$ ) olmak üzere toplam dört faktörden oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu, faktörlerin güvenilirliklerinin (alfa katsayısı) 0.70 üstünde olduğu dolayısı ile içsel tutarlılığa sahip olduğu saptanmıştır.

### *Örgütsel Bağlılık:*

Bu araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmede araştırmacılar tarafından en sık kullanılan ve Meyer & Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışanın örgüte ait olma, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgütte kariyerini sürdürmeye istekli olma yönündeki tutumlarını ölçen bu ölçek altı sorudan oluşan ve çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı ölçmeyi hedefleyen bir ölçektir. Yapılan faktör analizinde bağlılık ölçeğinde var olan altı soru tek faktör altında toplanmakta ve güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayısı 0.80 olarak tespit edilmiştir.

### *Yaratıcı davranış:*

Araştırmada yaratıcı davranışın ölçülmesinde kullanılan altı soru, bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratma, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırma yönünde ortamlar yaratma, geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemlerini arama, diğerlerinin fikirlerini destekleme yönündeki tutumlarını sorgulamakta olup Sungur'un (1997) çalışmasından elde edilmiştir. Yaratıcı davranış değişkenindeki altı soru faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanmakta olup güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayısı 0.78 olarak tespit edilmiştir.

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, güçlendirme algılarının anlam ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Aynı şekilde yetkinlik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve % 5 anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon matrisi değerlendirildiğinde güçlendirmenin otonomi boyutunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin daha güçlü olduğu, yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğer değişkenlerle bağlılık arasındaki ilişkiye göre daha zayıf ( $r=.156$ ,  $p<.05$ ) olduğu görülmektedir. Güçlendirme algılarının yaratıcı davranış ile ilişkileri değerlendirildiğinde anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranış ile % 1 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Etki ( $r=.406$ ) ve otonomi ( $r=.404$ ) boyutlarının yaratıcı davranışla ilişkisi oldukça kuvvetlidir. İlgili çekici diğer bir sonuçta örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki %1 anlamlılık



**Tablo 1. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

		Ort	Std sap.	1	2	3	4	5	6
Anlam	1	4.43	.70	0.87(a)	.525**	.394**	.188*	.203**	.303**
Yetkinlik	2	4.13	.71		0.75(a)	.588**	.283**	.156*	.290**
Otonomi	3	3.42	1.04			0.72(a)	.477*	.251**	.404**
Etki	4	2.71	1.56				0.76(a)	.181*	.406**
Örgütsel bağlılık	5	3.15	.41					0.80(a)	.322**
Yaratıcı davranış	6	3.38	.71						0.78(a)

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**Tablo 2: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

	Anlam	Yetkinlik	Otonomi	Etki	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	.299**	-.048			.077	7.19	.001
2			.218*	-.003	.047	4.24	.01
3	.276**	-.152	.197*		.102	6.42	.000
4	.276**	-.152	.198*	-.003	.102	4.84	.001

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık, \*\*p<.01 \*p<.05

seviyesindeki kuvvetli ve pozitif korelasyondur (r=.322). Bundan sonraki aşamalarda korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu sonuçlar çoklu ve tekli regresyon analizleri yapmak suretiyle değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere (Tablo 2) dört regresyon modeli kurulmuştur. Tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Birinci regresyon modelinde anlam ve yetkinlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmekte olup, bu modelde anlamın % 1 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği ikinci modelde, otonominin pozitif yönde ve % 1 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Üçüncü regresyon modeli incelendiğinde, anlam ve otonominin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği ve anlamın bağlılık üzerindeki pozitif etkisinin (.276>.197) daha güçlü olduğu görülmektedir. Tüm değişkenlerin bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği dördüncü regresyon modelinde ise benzer şekilde, anlam ve otonominin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve anlamın pozitif etkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda etki ile yetkinliğin bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanamamıştır.

Güçlendirme algılarının yaratıcı davranış üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla 6 regresyon modeli kurulmuştur (Tablo 3). Kurulan tüm modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelde güçlendirme boyutlarından anlamın yaratıcı

davranış üzerindeki etkisi incelenmiş ve anlamın yaratıcı davranış üzerinde pozitif yönde % 1 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür. İkinci regresyon modelinde yetkinlik boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu modelde yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Anlam ve yetkinliğin yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği üçüncü regresyon modelinde her iki değişkeninde yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği ancak anlam boyutunun etkisinin daha güçlü olduğu (.209>.180) görülmektedir. Dördüncü regresyon modeli incelendiğinde otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği gözükmemektedir. Anlam, yetkinlik, otonomi boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki birleşik etkisinin incelendiği beşinci modelde, otonomi ve anlam boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği otonominin etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin tüm boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği altıncı modelde anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu modelde etki ile onu izleyen otonomi boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğu, buna karşın yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak, korelasyon analizi ile ikinci ve üçüncü regresyon modelinde yetkinlik boyutunun yaratıcı davranış üzerinde pozitif bir etkisine rastlandığından yetkinliğin otonomi ile etkinin yaratıcı davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir.

**Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi**

	Anlam	Yetkinlik	Otonomi	Etki	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	.303**				.092	17.65	.000
2		.290**			.084	15.92	.000
3	.209*	.180*			.136	11.30	.000
4			.272**	.276**	.222	24.67	.000
5	.175*	.003	.303**		.188	13.15	.000
6	.170*	.002	.204*	.276**	.247	14.32	.000

Bağımlı değişken: Yaratıcı davranış

\*\*p<.01 \*p<.05

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi**

	Örgütsel Bağlılık	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	.361**	.131	26.13	.000

Bağımlı değişken: Yaratıcı davranış

\*\*p<.01 \*p<.05

Örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği tekli regresyon modelinde (Tablo 4), örgütsel bağlılığın yaratıcı davranışı oldukça güçlü bir beta katsayısı ile (363) ve % 1 anlamlılık seviyesinde etkilediği göze çarpmaktadır. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada iş özelliklerinden kaynaklanan ve algısal bir durum olarak tanımlanan psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış ile ilişkileri yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Araştırma sonuçları, söz konusu değişkenler arasında oldukça anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Hipotez 1 ve Hipotez 3 kabul edilmektedir. Bu sonuçlar bize, iş rolleri ile kişisel inanç ve değerleri arasında pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu algılamamın örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, yapılan iş ile ilgili otonomiye sahip olmanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki birleşik etkilerinin değerlendirildiği regresyon analizinde (Tablo 2, Model 4) yetkinlik ve etki boyutlarının bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanamadığından, Hipotez 2 ve Hipotez 4 desteklenmemektedir.

Araştırmada elde edilen önemli bulgulardan biri de psikolojik güçlendirmenin bireyin yaratıcı davranışı üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği (Tablo 3, Model

6) regresyon analizi sonuçları irdelendiğinde anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle, Hipotez 5, Hipotez 7 ve Hipotez 8 kabul edilmiştir. Bu modelde, yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisine rastlanamadığı için Hipotez 6 red edilmiştir. Araştırma sonuçları ayrıca, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu ( $\beta = .270$ ,  $p < 0.01$ ) göstermektedir. Yaratıcılık literatürü incelendiğinde işin iddialı ve önemli olmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine dair bazı bulgular olmasına rağmen (Amabile ve diğerleri, 1996; Oldham, Cummings, 1997; Gündüz Çekmecelioğlu) psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin irdelenmediği görülmektedir. Ancak, bu araştırmada elde edilen sonuçlar, işten kaynaklanan anlam, otonomi, etki algılarının yaratıcı davranış üzerinde kuvvetli ve pozitif yönde etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen ilgi çekici sonuçlardan biride örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bağlılık, yaratıcılık ilişkisinin pek irdelenmediği görülmektedir. Oysa hem korelasyon sonuçları (Tablo 1) hem de regresyon analizi sonuçları (Tablo 4) bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu amaçlar için çaba sarf etmesi anlamına gelen bağlılığın yaratıcı davranış üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle Hipotez 9 kabul edilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar teorik bilgi birikimine katkı içerdiği kadar, uygulama alanındaki yöneticilere de bazı önemli mesajlar içermektedir. Yönetim öncelikli olarak, işten kaynaklanan anlam ve otonomi algılarının örgütsel bağlılık yaratmadaki rolü ile psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki algılarının yaratıcı davranıştaki pozitif etkisini kavramalı ve çalışanların güçlü hissetmelerini

sağlayacak yönetsel düzenlemelere gitmelidir. Yönetim ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için çalışmalar yapmalı, bağlılık türleri ve bağlılık düzeylerinin nedenlerini araştırarak, bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin farkında olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACUNER, T., BAKI, B., CENGİZ, E., 2004, "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 325-337.
- ALLEN, N., 2003, "Examining Organizational Commitment In China ", *Journal of Vocational Behavior*, 62 , 511-515.
- ALLEN, N., J., & MEYER, J.P., 1990, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization ", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AMABILE, T., 1997, "Motivating Creativity In organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, Vol. 40. No. 1.
- AMABILE, T., M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. & HERRON, M., 1996, "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy Of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1154-1184.
- AMABILE, T., 2000, "Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir", *Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review*, Mess Yayın No:326.
- ARSLANTAŞ, C., 2001, "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik ", *Yönetim Dergisi*, Yıl 12, Sayı 38, 17-23.
- BALAY, R., 2000, *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- BAKAN, İ., 2004, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi ", *H.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 181-207.
- BASADUR, M., & HAUSDORF, A., 1996, "Measuring Divergent Thinking Attitudes Related To Creative Problem Solving And Innovation Management ", *Creativity Research Journal*, Vol.9, No.1, 21-32.
- BECKER T., 1992, "Foci and Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making ", *Academy Of Management Journal*, 35,1, 232-244.
- BOWEN, D., E., LAWLER, E., 1992, "The Empowerment Of Service Workers:What, Why, How and When ", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, p.31(9)
- CALANTONE, R., CAVUŞGİL, T., ZHAO, Y., 2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.,
- CAN BAYSAL, A., PAKSOY, M., 1999, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli ", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.1, 7-15
- CEYLAN, A., DEMİRCAN, N., 2002, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma ", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 4, 1-13.
- CLUGSTON, M., 2000, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment ", *Journal of Management*, 26, 5-30.
- COLLINS, M., AMABILE, T., 1999, "Motivation and Creativity", *Handbook of Creativity*, Robert Sternberg, Cambridge University Pres.
- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N., 1988, "The empowerment Process: Integrating Theory and Practise, *Academy of Management Review*, Vol: 13, No:3, 471-482.
- ÇÖL, G., 2004, *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DAMANPOUR, F., 1991, "Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators ", *Academy Of Management Journal*, Vol. 34, N. 3.
- DEMİRCAN, N., ERGÜN, E., ÇÖL, G., 2004, "Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", *DEÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt V, Sayı 1.
- DEMİRCAN ÇAKAR, N., 2005, "Adalet ve Etik Algılarının Kuruma Güven ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversiteleinin Karşılaştırılması ", *XIII. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 105-108.
- ERDİL, O., KESKİN, H., 2003, "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması ", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.32, S.1, s.7-24
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- EREN, E., GÜNDÜZ, H., 2002, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma ", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- ERSTAD, M., 1997, "Empowerment and Organizational Change ", *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Management*, Volume 9, Number 7, s.325-333.
- FORD, C. M., 1996, "A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains", *Academy Of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 1112-1142.
- GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., 2006, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Usullerinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", *İşletme Finans Dergisi*, Yıl, 21, 243, 120-131.
- GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., KAYA, G., 2005, "Arrenging Work Environment for Creativity: Effects on Job Satisfaction and Intention to Leave", *Fourteenth Business Congress*, 384-391.
- HACKETT, BYCIO, HAUSDORF, 1994, "Further Assessments Of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment", *Journal Of Applied Psychology*, 79(1), 15-24.
- HILL, K., AMABILE, T., 1993 "A Social Psychological Perspective on Creativity: Intrinsic Motivation and Creativity in the Clasroom and Workplace", *Understanding and Recognizing Creativity*, Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corparation.
- HONOLD, L., 1997, "A Review Of The Literature On Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Volume 5, Number 4, s. 202-212.
- İBİCİOĞLU, H. & KARAÖZ, M., 2001, "Türkiye'de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 567-578.
- KANTER, R., M., 1982, "Dilemmas of Managing Participation", *Organizational Dynamics*, Vol.11, pp.5-29.
- KAO, J., 1989, *Entrepreneurship, Creativity& Organization*, London: Prentice Hall International Limited.
- KOÇEL, T. 2005, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayın evi, 10. Bası, İstanbul.
- MARCHIORI, D., HENKIN, A., 2004, "Organizational Commitment Of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, No.4, pp. 353-358.
- MENON, S., T., 2001, "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *International Review*, 50 (1), pp. 153-180.
- MEYER, J., ALLEN, N., TOPOLNYTSKY, L., 1998, "Commitment In a Changing World Of Work", *Canadian Psychology*, Vol.39, Iss.1\2.
- MEYER, J., BECKER, T., VANDENBERGHE, C., 2004, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis And Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 991-1007.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVİTCH, L., TOPOLNYTSKY, L., 2001, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., 1991, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 ,ss. 61-89.
- MOK, E., AU-YEUNG, B., 2002, "Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", *Journal of Nursing Management*, Vol. 10 , pp.129-137.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R. M. & PORTER, L.W., 1979. "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- NICKERSON, R., 1999, "Enhancing Creativity", *Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press.
- NOWELL, L., 1993, Using Alternative Perspective to Build More Robust Theories of Organizational Creativity", *Nurtering, Recognizing Creativity*, Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corparation.
- NYKODYUM, N., SIMONETTI, J. L., NIELSEN, W., R., WELLING, B., 1994, "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 3, 1994, pp.45-55.
- O'REILLY, C., 1989, "Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations", *California Management Review*, Vol. 31, No. 4.
- OLDHAM, G., CUMMINGS, A., 1996, "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", *Academy Of Management Journal*, Vol.39, No.3.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P., 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover amnong Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, 603-609
- RANDOLPH, W.A., 2000, "Re- thinking Empowerment: Why is it so Hard to Achieve ?", *Organizational Dynamics*, Nowember, 29, 2, s.94-107.
- SAĞLAM , G., ERGENELİ, A., 2003, "Psikolojik güçlendirme algısı ve Bazı Demografik

- Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21 (1).
- SCOTT, S., BRUCE, R., 1994, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace", **Academy of Management Journal**, 37(3), 580-607.
- SHALLEY, C., GILSON, L., BLUM, T., 2000, "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", **Academy Of Management Journal**, Vol.43, Issue 2.
- SIEGALL, M., GARDNER, S., 2000, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", **Personel Review**, Vol.29, No.6, pp.703-722.
- SPREITZER, G., M., 1995, "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 5, pp.1442-1465.
- SPREITZER, G., M., 1996, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 2, pp.483-504.
- SPREITZER, G., M., KIZILOS, M., A., W., NASON, S., 1997, "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, 679-704.
- STEERS, R.M., 1977, "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56.
- SUNGUR, N., 1997, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B., A., 1990, "Cognitive Elements of" **Management Review**, Vol: 15, No:4, 666-681.
- ÜLGEN, H., DURNA, U., 2001, "Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 579- 592.
- WASTI, A. ve ÖNDER, Ç., 2003, "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 125-145.
- WILKINSON, A., 1998, "Empowerment: Theory and Practise", **Personel Review**, Vol:27, No:1, 1998, pp. 40-56.
- WOODMAN, R., W., SAWYER, J.E., GRIFFIN, R., W., 1993, "Toward A Theory Of Organizational Creativity", **Academy of Management Review**, Vol. 18, N. 2., 293-317.
- YAHYAGİL, M., 2001, "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **Yönetim Dergisi**, Yıl 12, Sayı 38, 7-16.
- YÜKSEL, İ., 2003, "Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri", **Öneri Dergisi**, Cilt 5, Yıl 10, Sayı 20, 131-139.