

# İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ: İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Fedai ÇAVUŞ\*  
Tahir AKGEMCİ\*\*

## ÖZET

Çalışanların desteklenmesi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Bundan dolayı, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (merkezden uzaklaşma, takımlar oluşturma, yetki devri, çalışanın güçlendirilmesi vd.) işletmenin başarısını yakından etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde faydalanabilmek için bir zorunluluk olan personel güçlendirme kavramı ele alınmış, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görülmektedir ki, personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe olumlu etkileri vardır ve işletmelerin başarısını etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Yaratıcılık, Yenilikçilik.

## ABSTRACT

Organizational support of employees is critical for maintaining a competitive advantage. Therefore, Human Resource Management practices (including, decentralization, interdisciplinary teams, delegation of responsibility, employee empowerment etc.) are important and constitute one of the most strategically relevant resources. Empowerment, therefore, is commonly considered a prerequisite for innovation. It also encourages the self-reliance and active problem solving that spur individual innovation. This paper integrates research on social aspects of employee empowerment, organizational creativity and innovation. We suggest that employee empowerment has a significant impact on the organizational creativity and innovativeness.

**Keywords:** Empowerment, Creativity, Innovativeness.

## GİRİŞ

Küreselleşme ve küresel rekabet günümüzün hızla değişen iş dünyasında organizasyonların birbirinden farklarının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Zaman göstermektedir ki, teknolojideki hızlı değişim organizasyon modellerini ve yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Bu süreçte örgütsel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sürekli rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığı görülmüştür. Bilgi ve iletişimin yarattığı küreselleşme sonucunda, ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıklar azalmış, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiştir (Arıboğan, 1993, s.54).

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bir çok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı

---

\* Öğr. Gör. Dr., Çukurova Üniversitesi Osmaniye Meslek Yüksek Okulu

\*\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler.

### **PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI**

Müşterilerin, tüketicilerin ve personellerin hızla değişen istekleri karşısında organizasyonlar değişimle karşı karşıya gelmektedir (Causon, 2004, s.297). Hayatın bir parçası olan değişimden işletmelerde önemli ölçüde etkilenmektedir. Günümüz şartlarında hiçbir şeyi istediğimiz düzeyde tahmin etme imkanımız bulunmamaktadır. Bugünün şartlarında bilginin artık kısa sürelerle ikiye katlandığı düşünüldüğünde, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de işletmeler açısından sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini hissetmekteyiz. Bu hızlı değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, sürekliliklerini sağlamak için yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek durumunda kalmaktadırlar (Keskin, 2005, www.gyte.edu.tr).

#### **Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır.

Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.377; Daff, 2001, s.502):

1. Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
2. Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleridir,
3. Mal ve hizmet geliştirme stratejik öneminin artması,
4. Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı.

Coleman (1996, s.30) ise personel güçlendirme ihtiyacını şu faktörlere bağlamaktadır; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personellerin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması.

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004, s.223). Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılır. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı

## İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma

zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.666).

Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışıdır (Conger, 1989, s.17). Yine Conger ve Kanungo(1988) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele almışlardır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.666).

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar (Brymer, 1991, s.59).

### Personel Güçlendirmenin Unsurları

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir (Ettore, 1997, s.1). Bu nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996, s.23; Genç, 2004, s.224):

1. Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
2. Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
3. Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
4. Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
5. Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
6. Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
7. Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Ettore (1997, s.3), personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her düzeyde yeniliklere açık olma olarak sıralamıştır.

Güçlendirme kavramı ele alındığında temel unsurlarını, Barutçugil (2004, s.399) ve Coşkun (2002, s.223); Lider, Birey, İşbirlikçi Çalışma ile Yapı ve Süreçte Değişiklik olarak belirtirken, Koçel (2001, s.340) ise; Yönetici, Yönetilecek Personel ve Organizasyon olarak ele almaktadır.

### Personel Güçlendirme Süreci

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Baltaş, 2001, s.147).

Russ (1995, s.29) başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörleri:

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralamaktadır.

Robbins (2002, s.420) yapılan tanımlar çerçevesinde personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınamayacağını, dinamik bir çevre içinde ve devam ede gelen bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Genel organizasyon çerçevesinden etkilenilerek oluşturulan yerel iş çevresi, personel güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresi personel güçlendirmenin bireysel yönünü oluşturan personelin, fırsat, destek, sadakat ve güven gibi algı ve tutumlarını etkilemektedir. Personellerin sahip oldukları bu algı ve tutumlar aracılığı ile örgütsel çerçeve ve yerel iş çevresinden gelen etkiler psikolojik personel güçlendirmenin oluşumunda önemli bir bağlantı görevi üstlenmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin dört temel unsuru olan etki, anlam, yerlik ve kendi kararını verebilmenin güçlendirilmiş davranışa dönüşmesiyle süreç tamamlanmış olmaktadır.

### **ÖRGÜTLERDE YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK**

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler uluslar arası bir nitelik göstermekte, bilgi nerede üretilirse üretilsin etki ve değişim yaratmaktadır. Değişim sadece bir sonuç olmayıp iş dünyasının olağan bir gerçeği haline gelmektedir. Rekabet geliştikçe yaratıcı düşüncenin önemi artmaktadır. Örgütler için önemli olan bireyin içinde hapsedilmiş olan yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkaracak ve örgütün tamamına yayacak bir ortam oluşturabilmektir. Böylelikle yaratıcı düşüncenin ortaya çıkaracağı fırsatları kullanarak örgütsel başarıyı artırma imkanı elde edilecektir.

Çağdaş işletmeler rekabet ortamında kendilerine önemli avantajlar sağlayacaklarını bildikleri yenilik, yaratıcılık gibi kavramlara önem vermektedirler. Böylelikle yaratıcı fikirlerin dile getirilmesine, yaratıcı fikirlerin örgüt içinde hayata geçirilmesine olanak veren bir yapıyı oluşturarak güçlü bir kurum kültürü ve iklimi oluşturmaktadırlar.

### **Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı**

Örgütlerin yaşamını sürdürme, büyüme, daha iyi hizmet üretebilme, müşterilerinin gereksinimlerini giderebilme gibi amaçlarına ulaşmaları, yaratıcılığın yalnız tespitini değil, ondan yeterince yararlanılmasını da içerir. Bunun içindir ki , yöneticiler ve yönetim kadrosu yaratıcılığı ve yaratıcı olmaya çalışan iş görenleri devamlı desteklemelidir (Kovancı, 1994, s.15). Bazıları

## İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma

diğerlerine göre daha yaratıcı olmakla birlikte herkesin potansiyeli vardır (Goodman, 1995, s.85). İyi hizmet ve ürün üretimiyle, bunların sürekliliğinin sağlanabilmesi için yaratıcılık gerekli bir unsurdur.

Literatürde yaratıcılık, bir faaliyet, bir süreç ya da program olarak ele alınmaktadır (Bharadwaj ve Menon, 2000, s.425). Yaratıcılık, tanımlanması en güç kavramlardan biridir. Yaratıcılık tanımlanırken, zaman içerisinde bir süreç olarak izlenmesinin gerekliliği kadar çevre koşulları ve kişilik özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Yavuz, 1989, s.9).

Yaratıcılık, birtakım problemlerin çözümü için, yeniliklere dönüşecek şekilde düşüncelerin ortaya konulmasıdır (Goodman, 1995, s.86). Yaratıcılık yapma, varlığı ortaya çıkarma sürecidir (May, 1998, s.63).

Yaratıcılığın en kabul gören tanımlarından birisi, yaratıcılığın her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi (Amabile vd., 1996, s.1154) olarak değerlendirilmesidir. Yaratıcılık yeni bir şeyler üretme yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi, yaratıcılık bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da tanımlanabilir (Kao, 1989, s.14).

Yaratıcı fikirler, belirli bir sürecin tamamlanmasıyla ortaya çıkar. Stein, yaratıcı süreci üç evreye ayırmıştır. Önce varsayım oluşturulması, hazırlık evresi ve denenecek bir plan veya görüşle tamamlanması, varsayımın gerçeğe uygun olup olmadığını anlamak için dikkatli bir inceleme ya da teste dayanıklılığı ölçme, ikinci dönemi oluşturur. Son olarak da iletişim, elde edilen ürünü ya da verileri başkalarının önüne serip tepkilerin görülmesi ve kabullenilmesi olasılığıdır (Yavuz, 1989, s.11).

### Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğu vurgulanmıştır (İraz, 2005, s. 48). İlerleyen yıllarda ise yaratıcılığı örgütler için de bir yetenek olduğu kabul edilmiş ve üzerine çalışmalar yapılmıştır. Amabile (1988) bireysel yaratıcılık çabalarının örgütsel sistem, prosedür ve süreçlerinin bireysel yaratıcılığı güçlendirerek örgütsel boyuta ulaştıracağını belirtmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000, s. 426). Doğru bir şekilde yapılandırıldığında, iş hayatında yaratıcılık, hem orijinal fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmek için bir araç olarak kullanılabilir (Birch ve Clegg, 1997, s.7).

Örgütsel yaratıcılığın yönetimi, örgütlerde yönetsel görevleri yeniden organize ederek üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir. Örgütsel yaratıcılık için, örgüt bireylerinde öncelikle, yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan; yüksek bir kültürel birikim, azim, cesaret, kararlılık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, geleceğe yönelik vizyonel bakış açısı, tutum ve davranış bütünlüğü gerekli olmaktadır (Marşap, 1999, s.51).

Woodman ve diğerleri (1993, s.293) örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak sınırlandırılmıştır. Örgütsel yaratıcılık, mevcut

sınırlardan ileri gitmeyi gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici veya fiziksel olabilir. Bu bağlamda üç değişik yaratıcılık vardır: yeni şeyler yaratmak, farklı şeyleri bir araya getirmek veya mevcut şeyleri tanımlamak. Yaratıcılık, insanların gözlerini gördüklerine açmalarını sağlamak ve bu alanda faaliyet göstermelerini sağlamaktır (Kovancı, 2001, s.240).

### **Örgütlerde Yenilik ve Yenilikçilik**

Yenilik, bir fikri, satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir. Daha basit bir tanımla yenilik, bir fikrin ortaya çıkmasından uygulamaya kadar götürülmesidir (Ayhan, 1999, s.5). Bu nedenle yenilik kompleks bir problem çözme süreci olarak da değerlendirilebilir (Whitfield, 1975, s.21).

Kanter (1983, s. 20) yeniliği, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık farklı düşündürmektir, yenilik ise bir noktada birleşen düşüncelerdir (Gurteen, 1998, s.6).

Yaratıcılık konusunda birçok araştırma ve çalışması olan Amabile yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayırt ederek su şekilde tanımlamaktadır. Yaratıcılık her alandaki yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanabilirken, yenilik ise organizasyon içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olarak tanımlanabilmektedir. Yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası ve tüm yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılanışlarının tohumudur. Bu bakış açısında birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yaratıcılık, yenilikçilik için gereklidir fakat yeterli bir şart değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, organizasyon içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklandığı gibi aynı zamanda teknoloji transferi gibi başka yerlerden gelen fikirlerden de oluşabilmektedir (Amabile vd., 1996. s. 1155).

Yaratıcılık yenilik getiren bir faaliyettir; yenilik ise yaratıcılığın görünen somut ve cisimsel sonucudur. Yenilik bu nedenle şirketlerin proaktif davranmasını gerektirir. Dolayısıyla, yeni fikirleri, ürünleri, hizmetleri, sistemleri, politikaları, program ve süreçleri rakiplerden önce pazara sunmayı ve değişime yol açması gerekir (İraz, 2005, s.78).

Yenilikçilik çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve açıklanmıştır. Bunlardan en popüler olanı, bireyin içinde bulunduğu sistemde yeniliği diğerlerinden daha çabuk bir şekilde benimseme derecesi olarak ele alan yaklaşımdır. Bir diğer yaklaşım ise yenilikçiliği bireyin yeni bir ürün veya hizmeti ortaya koymaya yönelik göreceli gönüllülüğü olarak ifade etmektedir (Blake vd., 2003, s.156 )

Peters ve Waterman'a göre yenilikçi işletmeler, müşterilerine yakın olan işletmelerdir. Diğer işletmeler konu hakkında konuşurken yenilikçi işletmeler uygulamaktadırlar. Yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken noktası değişmez bir tutkuyla dolu olmalarıdır. Bu tutku ise nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi işletmeler kaliteyi bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle yenilikçi işletmeler diğer yönlerden rakiplerine göre üstün oldukları yönlere odaklanırlar (Durna, 2002, s.226).

## İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma

Yenilikçi olmak, örgütlerin amaçlarını ve rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirebilmeleri için bir gerekliliktir (Özçer, 2005, s.26). Yenilikçilik, yeni fırsatların sistematik ve sürekli biçimde araştırılmasını kapsamalıdır. İşletmelerde yenilikçiliğin temel bir yetenek haline gelmesi için yapılması gerekenlerden biri; toplumsal, demografik ve teknolojik değişikliklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak belirli bir sistem ve uygulamaları meydana getirmektir. Bu nedenle işletmelerin çevrelerindeki değişimi izleyecek ve değerlendirecek bir sistem kurmaları gereklidir. Bu amaçla, işletmelerde fırsatları değerlendirecek ekipler kurulmalı ve bütün bölümlerdeki çalışanların kendi istekleriyle bu sürece katılmalarına imkan verilmelidir.

### GÜÇLENDİRMENİN YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### Çalışmanın Amacı

Bu çalışma küresel rekabet ortamında işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayacak olan yaratıcı düşünceler ve yenilikçi davranışların artırılmasında, yeni yönetim anlayışlarından olan Personel Güçlendirme(Empowerment)'nin etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla hazırlanan anket çalışması imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerdeki orta ve alt düzey yöneticiler üzerinde uygulanmıştır.

#### Çalışmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye'de İmalat Sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası(İSO) tarafından, her sene yayınlanan, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan ve ana sektörleri temsilen seçilmiş işletmelerin orta ve alt düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış ve gerekli teorik altyapı oluşturulmuştur. Böylelikle oluşturulacak anketlerin ölçekleri araştırmayı temsil edecek şekilde hazırlanmıştır. Bunun sonucunda uygulayacağımız anket beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Aynı zamanda anket hazırlanırken genel kabul görmüş kurallara da uyulmuştur. Hazırlanan anket 4 bölümde, 57 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirmeye yönelik algıların tespiti için Spreitzer(1995) tarafından hazırlanmış olan anket kullanılmıştır. Bu kısımda güçlendirmenin dört boyutuyla ilgili olarak 12 ifade yer almaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümde ise örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğin tespitine yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin 21 ifade, örgütsel yenilikçiliğe ilişkin olarak da 18 ifade yer almaktadır. Sorular ilgili literatürün taranmasıyla elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise anketi cevaplayanların demografik bilgilerini ve işletmedeki durumlarını tespit etmeye yönelik 6 soru yer almaktadır.

### Çalışmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında her sektörden, en az iki işletmeye, her bir işletmeye ortalama 30 anket gönderilmiştir. Cevap gelmeyen işletmelerin yerine, aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir işletme seçilerek anketler tekrar gönderilmiştir. Anket gönderilen işletme sayısı 25 adettir. Böylelikle toplam 700 anket işletmelere ulaştırılmıştır. Gönderilen anketlerin 280 tanesi kullanılabilir şekilde geri dönmüş olup geri dönüşüm oranı %40 olarak gerçekleşmiştir. Aşağıdaki bölümlerde anketlerden elde edilen veriler değerlendirmeye alınacaktır.

**Tablo 1.** Anketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Geri Dönen Anket Sayısı	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
Gıda, İçki ve Tütün	37	13,2	13,2
Tekstil, Deri ve Ayakkabı	35	12,5	25,7
Orman Ürünleri	29	10,4	36,1
Kağıt ve Basım Sanayi	25	8,9	45,0
Kimya ve Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	29	10,4	55,4
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	33	11,8	67,1
Metal Ana Sanayi	38	13,6	80,7
Metal Eşya, Makine ve Ulaşım Araçları Sanayi	54	19,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>280</b>	<b>100,0</b>	

### Demografik Bulgular

Demografik veriler önce toplamda ele alınmış, ardından orta ve alt düzey yöneticiler için ayrı ayrı ortaya konulmuştur. Anketi cevaplayanların 98 (%35)'i orta düzey yönetici, 182 (%65)'i ise alt düzey yöneticidir. Anketi cevaplayanların 183 (%65,4)'ü erkek, 97 (%34,6)'si ise bayandır. Yaş dağılımına bakıldığında ise çoğunluğun 26-30 (%32,9) ve 31-35 (%25,4) arasında olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayanların eğitim durumları incelendiğinde 197 (%70,4)'sinin üniversite mezunu olduğu %10'unun da yüksek lisans ve doktora yaptığı görülmektedir. Çalışılan birim ve tecrübe değerlendirildiğinde %21,4'ünün üretim biriminde çalıştığı, bunu %16,8 ile muhasebe biriminde çalışanların takip ettiği görülmektedir. En az cevap gelen birim ise %5,7 ile halkla ilişkiler olmuştur. Bunun nedenlerinin başında, işletmelerimizin halkla ilişkileri pazarlama veya insan kaynakları biriminin bir parçası olarak görmeleri gelmektedir. Çalışılan birimdeki tecrübe noktasında, çalışanların çoğunluğunun 0-5 yıl (%42,5) tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları düşünüldüğünde bu normal bir sonuçtur.

### Faktör Analizi

Spreitzer(1995) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta(Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 12 soruyla değerlendirmektedir. **Anlam(Meaning):** Yapılan iş ile personelin inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir. **Yeterlilik(Competence):** Personelin yapılan işin gereklerini yerine getirecek



İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma

yetenek ve inanca sahip olmasıdır.**Yetkinlik(Self-determination):** Kendi kararını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir.**Etki(Impact):** Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir.

Bu boyutların her biri için üçer soru sorulmaktadır. Çalışmamızda belirtilen boyutların imalat sanayiindeki orta ve alt düzey yöneticilerde ne şekilde ortaya çıkacağını belirleme amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmeye yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda(Tablo 2) yer almaktadır. Analiz sonucunda literatürde 4 olan faktör sayısı, 3 olarak ortaya çıkmıştır. Anlam ve yetenek boyutları tek bir faktör olarak elde edilmiştir.

**Tablo 2.** Personel Güçlendirme ile İlgili Faktör Yükleri

FAKTÖRLER			
	Anlam ve Yetenek (EMP1)	Yetkinlik (EMP2)	Etki (EMP3)
PGÜÇ1	,844		
PGÜÇ2	,825		
PGÜÇ3	,881		
PGÜÇ4	,830		
PGÜÇ5	,813		
PGÜÇ6	,701		
PGÜÇ7		,820	
PGÜÇ8		,841	
PGÜÇ9		,716	
PGÜÇ10			,760
PGÜÇ11			,900
PGÜÇ12			,897

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir değişkenin en az iki farklı ölçümü arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışmamızda ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Alfa katsayısı anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını ortaya koyar. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik yükselmektedir. Aşağıdaki tablolarda çalışmamızda kullandığımız ankete ait Cronbach alfa katsayıları görülmektedir.

Personel Güçlendirmeye ait 12 önerme için yapmış olduğumuz güvenilirlik analizi sonuçlarına göre elde ettiğimiz ,8815 alfa katsayısı oldukça yüksektir. Faktör analizine bağlı olarak her bir faktöre göre çıkan sonuçlar ise Anlam ve yetenek(,9098), Yetkinlik(,8066) ve Etki(,8930) şeklindedir.

Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe ilişkin yaptığımız güvenilirlik analizi sonuçları da oldukça yüksek çıkmıştır. Örgütsel Yaratıcılık ,9264 güvenilirliğe sahipken, Örgütsel Yenilikçilik ise ,9210 güvenilirliğe sahiptir.

### Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada ortaya koyduğumuz hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır(Altunışık vd., 2001, s. 178). Oluşturduğumuz regresyon modeli SPSS 12.0 for Windows paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki bölümlerde ele alınmıştır.

### Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılığa(OYAR) etkileri iki şekilde ele alınmıştır. Öncelikle, personel güçlendirmenin üç boyutunun örgütsel yaratıcılığı ne şekilde etkilediği incelenmiştir. İkinci olarak, personel güçlendirme tek boyutta ele alınarak bunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü üzere modelimiz anlamlı bir modeldir ve bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %26,5'ini açıklamaktadır(Düzeltilmiş  $R^2$  ,265). Personel güçlendirmenin Yetkinlik(EMP2) boyutu ,377 ( $p<001$ )ile Örgütsel Yaratıcılık üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Anlam ve yetenek (EMP1) boyutu ise ikinci derecede etkiye sahiptir. Etki(EMP3) ise herhangi bir anlamlı ilişki göstermemektedir.

**Tablo 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522(a)	,273	,265	,57395

a) Predictors: (Constant), EMP3, EMP1, EMP2

### ANOVA(b)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	34,056	3	11,352	<b>34,461</b>	<b>,000(a)</b>
Residual	90,920	276	,329		
Total	124,976	279			

a) Predictors: (Constant), EMP3, EMP1, EMP2

b) Dependent Variable: OYAR

**İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma**

Bağımsız Değişkenler	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,449	,211		6,852	,000
EMP1	,138	,046	<b>,163</b>	<b>2,976</b>	<b>,003</b>
EMP2	,290	,048	<b>,377</b>	<b>6,010</b>	<b>,000</b>
EMP3	,077	,046	,104	1,670	,096

**Bağımlı Değişken: OYAR**

Bağımsız Değişken	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,418	,215		6,608	,000
EMP	,499	,054	<b>,483</b>	<b>9,185</b>	<b>,000</b>
F: 84,362			Adj R <sup>2</sup> : ,230		

**Bağımlı Değişken: OYAR**

Tablo 3'de görüldüğü üzere modelimiz anlamlı bir modeldir ve bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %26,5'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup> ,265). Personel güçlendirmenin **Yetkinlik (EMP2)** boyutu **,377** (p<001) ile Örgütsel Yaratıcılık üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Anlam ve yetenek (EMP1) boyutu ise ikinci derecede etkiye sahiptir. Etki (EMP3) ise herhangi bir anlamlı ilişki göstermemektedir.

Personel Güçlendirme tek bir boyuta indirgenip (EMP), örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine bakıldığında modelimizin yine anlamlı olduğu ve personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığı %23 oranında açıkladığı görülmüştür. Beta değeri genel olarak personel güçlendirmenin her seviyede anlamlı ve örgütsel yaratıcılığın %48,3'ünü açıklayabileceğini göstermektedir.

**Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik**

Personel güçlendirmenin **Örgütsel Yenilikçilik (OYEN)** üzerindeki etkisini ele alırken önce, personel güçlendirmenin her bir boyutu ile olan ilişkisi değerlendirilmiş, ardından personel güçlendirme tek bir boyuta indirgenerek değerlendirmeler yapılmıştır.

**Tablo 4.** Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514(a)	,264	<b>,256</b>	,57272

a) Predictors: (Constant), EMP3, EMP1, EMP2

**ANOVA(b)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	32,492	3	10,831	<b>33,020</b>	<b>,000(a)</b>
Residual	90,529	276	,328		
Total	123,022	279			

a) Predictors: (Constant), EMP3, EMP1, EMP2

b) Dependent Variable: OYEN

Bağımsız Değişkenler	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,468	,211		6,959	,000
<b>EMP1</b>	,128	,046	<b>,153</b>	<b>2,772</b>	<b>,006</b>
<b>EMP2</b>	,267	,048	<b>,351</b>	<b>5,557</b>	<b>,000</b>
<b>EMP3</b>	,099	,046	<b>,136</b>	<b>2,164</b>	<b>,031</b>

**Bağımlı Değişken: OYEN**

Bağımsız Değişken	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,426	,214		6,680	,000
<b>EMP</b>	,490	,054	<b>,478</b>	<b>9,067</b>	<b>,000</b>
F: 82,206			Adj R <sup>2</sup> : ,225		

**Bağımlı Değişken: OYEN**

Tablo 4'e bakıldığında modelimizin anlamlı(F değeri 33,020) ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise bağımlı değişkenin %25,6'sının bağımsız değişkenlerce açıklanabileceğini göstermektedir.

Personel güçlendirmenin her üç boyutu ile örgütsel yenilikçilik ilişkisine bakıldığında **Yeterlilik(EMP2)** boyutunun **,351(p<,000)** ile en yüksek ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bunu ,153 ile Anlam ve Yetenek(EMP1) ve Etki(EMP3) boyutunun ,136 ile izlediği görülmektedir

Personel güçlendirme tek bir boyuta indirildiğinde(**EMP**) ise Örgütsel yenilikçilik ile her seviyede anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve personel

## İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma

güçlendirmenin nisbi olarak örgütsel yenilikçiliğin %47,8'ini açıklayabildiği görülmektedir.

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Çok büyük bir hızla değişen ve karmaşıklaşan dünyamızda, yeni teknolojiler tarafından sunulan fırsatlar ve yeni iş yapma yolları çok müthiş derecede ekonomik birimleri etkilemektedir. Bu fırsatların değerlendirilmesi için işletmeler, yaratıcı ve yenilikçi olmalı, bu nedenle bireylere çok önem verilmeli ve karşılaşılabilecek sorunlara göğüs germeyi ve risk almayı göze alacak kadar cesur olmalıdır. Bu yeni dünyada, en iyi yeteneği çekmekte başarılı olanlar, sezgileri ve öngörülerini güçlü olanlar, iş yapma biçimlerini müşterilerine yeni kalıcı değerler getirecek şekilde dönüştürme yeteneğine sahip olanlar kazanacaktır(Robinson, 2003, s.230). Bu ise ancak ve ancak çalışanına güvenen, onlara değer veren ve böylece onların düşünsel güçlerinden ve becerilerinden yararlanmakla mümkün olacaktır.

Yaptığımız çalışma göstermektedir ki, personel güçlendirme algısının anlam ve yetenek boyutu ile yetkinlik boyutu örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir. Etki boyutunun ise örgütsel yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu durum yaptığı işi anlamlı ve kendisini bu işte yetenekli gören bireyin kendisini daha yaratıcı hissetmesini sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde işiyle ilgili kararları bağımsız bir şekilde alan orta ve alt düzey yöneticilerin de kendilerini daha yaratıcı hissettiği söylenebilir. Personel güçlendirme tek bir boyut olarak analize dahil edildiğinde de, örgütsel yaratıcılık üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliğe etkisi incelendiğinde de genel olarak personel güçlendirme algısının önemli oranda etkili olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme algısının farklı boyutlarıyla örgütsel yenilikçilik ilişkisi değerlendirildiğinde en yüksek ilişkinin yeterlilik boyutuyla olduğu görülmektedir. Bu da göstermektedir ki orta ve alt düzey çalışan otonomi kazandıkça yani, bağımsız kararlar alabildikçe ve bu kararları uygulama özgürlüğüne kavuştukça yenilikçilik düzeyi de artmaktadır. Aynı zamanda orta ve alt düzey yönetici yaptığı işte kendisini ne kadar yetenekli ve işi ne kadar anlamlı görüyorsa yenilikçilik pozitif oranda etkilenmektedir.

Elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda işletme sahip ve yöneticilerinin;

- Çalışanlarına güçsüzlük hissi veren faktörleri ve bunların yol açtığı olumsuz sonuçları tespit etmeleri, güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal özellikleri belirleyerek çalışanlarına ve kuruma uygun bir güçlendirme çalışması yapması,
- Çalışanın kendilerini güçlü hissedebilecekleri, kararlara katılabildikleri, işletmenin amaçları ve vizyonu hakkında üst düzey bilgiye ulaşabildikleri, üstlerinden ve üstlerinden destek alabildikleri bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturması gereklidir.

Güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta, dolayısıyla personel devir hızı da düşmektedir. Böylece uzun süre birlikte çalışan personel işletmenin kendisinden bekledikleri ve kendisinin işletmeden bekledikleri arasında dengeli bir ilişki kurabilmektedir. Bağlılığı artan birey işletme için daha fazla bilgi ve emek sarfetmekte, bu ise örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır. Kısaca, personel güçlendirme yaratıcı birey-yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline gelmektedir.

### **Kaynaklar**

- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., YILDIRIM, E. Ve BAYRAKTAROĞLU, S.(2001), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. and HERRON, M. (1996), **Assessing the Work Environment for Creativity**”, Academy of Management Journal, Vol: 39, No: 5, pp.1154-1184.
- ARIBOĞAN, Ü.(1993), **“Globalleşmenin Farklı Boyutları”**, T. İktisat Dergisi, Sayı: 243, Ankara.
- AYHAN, A.(1999), **Yenilik(İnovasyon)**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, Yayın no: 5, Kocaeli.
- BALTAŞ, A.(2001), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ.(2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BHARADWAJ, S. ve MENON, A.(2000), **“Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanism or Both?”**, Journal of Product Innovation Mangement, Vol:17, pp. 424-434.
- BIRCH, P. VE CLEGG, B.(1997), **İş Hayatında Yaratıcılık**, Rota Yayınları, İstanbul.
- BLAKE, B.F., NEUENDORF, K.A., VALDISERRI, C.E.(2003), **“Inovateness and Variety of Internet Shopping”**, Internet Resarch: Electronic Networking and Applications and Policy, Vol:13, No: 3, pp.156-169.
- BRYMER, R.A.(1991), **“Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”**, www.ssrn.com.
- CAUSON, J.(2004), **“The Internal Brand: Succesfull Cultural Change and Employee Empowerment”**, Journal of Change Mangement, Vol:4, No: 4, pp.297-307.
- COLEMAN, H.J.(1996), **“Why Employee Empowerment is not just a fad”**, Leadership & Organization Development Journal, 17/4, pp. 29–36
- CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. (1988), **“The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”**, Academy of Management Review, Vol:13, No:3, pp.471-482.
- CONGER, J. A.(1989), **“Leadership: The Art of Empowering Others”** The Academy of Management Review, Vol:3, no:1, pp. 17-24.

- COŞKUN, R.(2002), “**Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)**”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul.
- DAFF, R.L. (2001), **Organization, Theory and Design**, Seventh Edition, Thompson Learning, South Western.
- DARLING, M. (1996), “**Empowerment: Myth or Reality**”, Vital Speeches of the Day, Vol:62, No: 15, pp.474-479.
- DURNA, U.(2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- ETTORE, B. (1997), “**The Empowerment Gap: Hype vs Reality**”, HR Focus, Vol:74(7).
- GENÇ, N.(2004), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GOODMAN, M.(1995), **Creative Management**, Prentice Hall, UK.
- HARVEY, D. and BOWIN, B.R(1996), **Human Resource Management - An Experiential Approach**, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- GURTEEN, D.(1998), “**Knowledge, Creativity and Innovation**”, Journal of Knowledge Management, Volume: 2, Number: 1, September, pp. 5-13.
- İRİZ, R.(2005), **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Yayınevi, Konya.
- KANTER, R.M. (1983), **The Change Master**, Simon and Schuster, New York.
- KAO, J.(1989), **Entrepreneurship, Creativity and Organization**, Prentice Hall, UK.
- KESKİN, H.(2005), “**Çalışanları Güçlendirmek**”, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm>
- KOÇEL, T.(2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul.
- KOVANCI, A.(1994)“**Yaratıcılık**”, Hava Harp Okulu Bülteni, Cilt 14, Sayı 37.
- KOVANCI, A. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- MARŞAP, A. (1999), **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitapları, Ankara.
- MAY, R.(1998), **Yaratma Cesareti**, Metis Yayınları, İstanbul.
- ÖZÇER, N.(2005), **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları, İstanbul.
- ROBBINS, T. L., CRINO, M.D. and FREDENDAL, L.D.(2002), “**An Integrative Model of The Empowerment Process**”, Human Resource Management Review, Vol:12, pp. 419-443.
- ROBINSON, K.(2003), **Yaratıcılık: Aklın Sınırlarını Aşmak**, Kitap Yayınevi, İstanbul.
- RUSS, D.E.(1995), “**Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary**”, Academy of Management Executive, Vol:9, No:3, pp.29-30.
- SPREITZER, G. M. (1995), “**Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**”, Academy of Management Journal, Vol:38, No:5, pp.1442-1465.

THOMAS, K. W. and VELTHOUSE, B. A. (1990), “**Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**”, Academy of Management Review, Vol:15, No:4, pp.666-681.

WITHFIELD, P.R.(1975), **Creativity in Industry**, Penguin Books, UK.

WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E., GRIFFIN, R.W.(1993), **Toward a Theory of Organizational Creativity**, Academy of Management Review, Vol:8, No:2, pp. 293-321.

YAVUZ, H. S.(1989), **Yaratıcılık**, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul.