Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Doktora Tezi

2024

.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Hazırlayan
Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Doktora Tezi

Ağustos 2024, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

(Doktora Tezi)

Hazırlayan

Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Danışman

Prof. Dr. Ebru AYKAN

Ağustos 2024, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Program Adı : Doktora

Tez Başlığı : Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı ve Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 160 sayfalık kısmına ilişkin 15/08/2024 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: % 4'** tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dâhil
2- Ana Bölümler dâhil
3- Sonuç dâhil
4- Alıntılar dâhil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 18/07/2024

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN Hazırlayan: Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

"**Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı ve Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü**" adlı Doktora Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan
Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Fatma Hümeyra Haskebabçı tarafından hazırlanan "**Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı ve Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü**" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

06/08/2024

JÜRİ:

Danışman :

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Doç. Dr. Ahmet TERZİ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince bilgisi ve tecrübeleriyle her zaman desteğini yanımda hissettiğim, her konuda beni yönlendiren ve yardımcı olan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Ebru AYKAN hocama canı gönülden teşekkür ederim.

Tez izleme ve ders dönemi boyunca, gelişimime destek veren Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ ve Doç. Dr. Yasemin KAYA hocalarıma ve doktora dönemi boyunca dersime giren tüm hocalarıma da katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatım boyunca destekleriyle hep yanımda olan ve benim bugünlere gelmemde emeği olan; annem Necmiye CINGI'ya, ağabeyim Murat Cahid CINGI'ya, kardeşim Mustafa CINGI'ya ve bu süreçte beni her zaman motive eden, desteklerini esirgemeyen eşim Aydın HASKEBABÇI'ya teşekkür ederim.

Fatma Hümeyra HASKEBABÇI, Kayseri, 2024

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Doktora Tezi, Ağustos 2024

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

KISA ÖZET

Bugünkü iş hayatının içinde bulunduğu dinamik ve değişken çevre şartlarında, işletmeler, farklı koşullara uygun hareket edebilen ve farklı liderlik becerilerine sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır. Stratejik bilinç ve öngörüsüyle, çalışanları güçlendirme ve geliştirme, kaynakları etkin kullanma, değişimi yönetme, yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleme gibi özelliklere sahip stratejik liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, işletmenin uyumu ve uzun vadeli amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik liderliğin, dile getirme davranışı ve personel güçlendirme aracılığıyla, çalışanların yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Günümüz işletmeleri için önem arz eden ve onların rekabet etme gücünü artıran beş farklı kavram ve aralarındaki ilişkiye odaklanması araştırmayı özgün kılmaktadır. Araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği ilk 500 büyük işletme arasına giren işletme çalışanlarına yapılmıştır. Anket tekniği ile 504 çalışandan toplanan veriler üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları; stratejik liderliğin dile getirme, güçlendirme, çalışan yaratıcılığı ve performansı ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ve bu davranışları etkilediğini göstermiştir. Dile getirme davranışının ve güçlendirmenin aracı rolü SPSS Process Makro eklentisi (Model-4) ile test edilmiş, her iki değişkenin de stratejik liderlik ile çalışan yaratıcılığı ve performansı arasında aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Dile Getirme Davranışı, Personel Güçlendirme, Çalışan Yaratıcılığı, Çalışan Performansı

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND VOICE BEHAVIOR IN THE EFFECT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE CREATIVITY AND PERFORMANCE

Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Kayseri University, Institute of Graduate Education

PhD Program Thesis, August 2024

Supervisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

In today's dynamic and changing business environment, companies need leaders who can act in accordance with different conditions and have different leadership skills. With its strategic awareness and vision, the strategic leadership approach with characteristics such as empowering and developing employees using resources effectively, managing change, supporting innovation and creativity becomes prominent. From this point of view, the purpose of this study is to evaluate the impact of strategic leadership on employee creativity and performance through voicing behavior and employee empowerment for the alignment of the business and the realization of its long-term goals. The focus on five different concepts and the relationship between them, which are important for today's companies and increase their competitiveness, makes the research unique. This research was conducted among the employees of the enterprises among the top 500 large enterprises classified by the Istanbul Chamber of Industry (ICI). Analyses were conducted on the data collected from 504 employees through survey technique. The results of the analysis showed that strategic leadership is significantly and positively related to and influences the behaviors of voice, empowerment, employee creativity and performance. The mediating role of voice and empowerment was tested with the SPSS Process Macro plug-in (Model-4) and it was found that both variables mediated the relationship between strategic leadership and employee creativity and performance.

Keywords: Strategic Leadership, Voice Behavior, Employee Empowerment, Employee Creativity, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ..... **ii**
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI ..... **iii**
KABUL VE ONAY SAYFASI ..... **iv**
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR **v**
KISA ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİK

1.1. Liderlik 5
1.2. Liderlik Yaklaşımları 8
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 8
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 8
1.2.3. Durumsal Yaklaşım 11
1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları 12
1.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı 15
1.4.1. Stratejik Liderlik Kavramı 17
1.4.2. Stratejik Liderlik Yaklaşımının Gelişimi 21
1.4.3. Stratejik Liderlik Modelleri 23

1.4.3.1. John Adair'in Üç Çember Modeli 24
1.4.3.2. Davies ve Davies'in Dokuz Noktalı Stratejik Liderlik Modeli 25
1.4.3.3. Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli 26
1.4.3.4. Pisapia'nın Beş Boyutlu Stratejik Liderlik Modeli 27
1.4.3.4.1. Yönetimci Stratejik Liderlik Davranışı 30
1.4.3.4.2. Dönüşümcü Stratejik Liderlik Davranışı 31
1.4.3.4.3. Politik Stratejik Liderlik Davranışı 32
1.4.3.4.4. Etik Stratejik Liderlik Davranışı 34
1.4.3.4.5. Etkileşimci Stratejik Liderlik Davranışı 35

İKİNCİ BÖLÜM

DİLE GETİRME DAVRANIŞI

2.1. Dile Getirme Davranışı Kavramı 37
2.2. Dile Getirme Davranışının Tanımı ve Türleri 38
2.3. Dile Getirme Davranışını Etkileyen Faktörler 41
2.3.1. Yönetim ve Liderlik Özellikleri 43
2.3.2. Çalışan Özellikleri 44
2.3.3. İşletmenin Kültürü 45
2.4. Dile Getirme Davranışının Önemi ve Faydaları 46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı ve Gelişimi 49
3.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları 54
3.2.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme 54
3.2.2. Psikolojik Güçlendirme 56
3.3. Personel Güçlendirme Süreci 59
3.4. Etkin Güçlendirme İçin Temel Faktörler 62
3.5. Personel Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar 64
3.6. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Uygulama Zorlukları 66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN YARATICILIĞI

4.1. Çalışan Yaratıcılığı Kavramı ve Tanımı 70
4.2. Yaratıcı Süreç 75
4.3. Çalışanların Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler 77
4.3.1. Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Karakter Yapısı 77
4.3.2. Eğitim 79
4.3.3. Ödüllendirme 80
4.3.4. Motivasyon 81
4.3.5. Örgütsel Destek, Lider ve Çalışma Ortamı 83
4.4. Çalışan Yaratıcılığının Önemi 85

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

5.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramı 88
5.2. Çalışan Performansının Önemi 90
5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler 91
5.4. Çalışan Performansının Boyutları 93
5.4.1. Çalışan Performansının Görev Boyutu 95
5.4.2. Çalışan Performansının Bağlamsal Boyutu 96
5.5. Çalışan Performansının Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi 98

ALTINCI BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI ve PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ve DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

6.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı 104
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 106
6.3. Araştırmanın Yöntemi 113

6.3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemin Seçimi 114
6.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 115
6.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 116
6.3.4. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği 117
6.3.5. Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 120
6.3.6. Dile Getirme Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 125
6.3.7. Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 127
6.3.8. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 130
6.3.9. Çalışan Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 132
6.3.10.Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları 135
6.4. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri 138
6.5. Değişkenlerin Aracılık Rolünün Belirlenmesine İlişkin Değerler 143
6.6. Bulguların Tartışılması 148

SONUÇ VE ÖNERİLER 155
KAYNAKÇA 161
ETİK KURUL ONAYI 188
EKLER 189
ÖZGEÇMİŞ 194
İNTİHAL RAPORU 195

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS : Analysis of Moment Structure

ÇP : Çalışan Performansı

ÇY : Çalışan Yaratıcılığı

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

DGD : Dile Getirme Davranışı

İSO : İstanbul Sanayi Odası

PG : Personel Güçlendirme

SL : Stratejik Liderlik

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. *Stratejik Liderlik Uygulamaları* 23

Tablo 6.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri* 115

Tablo 6.2. *Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 118

Tablo 6.3. *Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri* 118

Tablo 6.4. *Yapısal Eşitlik Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri* 119

Tablo 6.5. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları* 122

Tablo 6.6. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 124

Tablo 6.7. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerlerine Ait Sonuçları* 125

Tablo 6.8. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları* 126

Tablo 6.9. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları* 127

Tablo 6.10. *Personel Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları* 129

Tablo 6.11. *Personel Güçlendirme Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları* 130

Tablo 6.12. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları* 131

Tablo 6.13. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları* 132

Tablo 6.14. *Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları* 134

Tablo 6.15. *Çalışan Performansı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları* 135

Tablo 6.16. *Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri* 135

Tablo 6.17. *Ölçeklere Ait Betimleyici Değerler* 136

Tablo 6.18. *Ölçeklerin Korelasyon Değerleri* 137

Tablo 6.19. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi* 138

Tablo 6.20. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi* 139

Tablo 6.21. *Stratejik Liderliğin Çalışanların Dile Getirme Davranışı Üzerindeki Etkisi* 139

Tablo 6.22. *Stratejik Liderliğin Çalışanların Güçlendirilmesi Üzerindeki Etkisi* 140

Tablo 6.23. *Çalışanların Dile Getirme Davranışının Yaratıcılıkları Üzerindeki Etkisi* 140

Tablo 6.24. *Çalışanların Dile Getirme Davranışının Performansları Üzerindeki Etkisi*. 141

Tablo 6.25. *Çalışanların Güçlendirilmesinin Yaratıcılıkları Üzerindeki Etkisi* 142

Tablo 6.26. *Çalışanların Güçlendirilmesinin Performansları Üzerindeki Etkisi* 142

Tablo 6.27. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı İlişkisinde Dile Getirme Davranışının Aracılık Rolü Değerleri* 144

Tablo 6.28. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansı İlişkisinde Dile Getirme Davranışının Aracılık Rolü Değerleri* 145

Tablo 6.29. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü Değerleri* 146

Tablo 6.30. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansı İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü Değerleri* 147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. *Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi* 10

Şekil 1.2. *Stratejik Liderlik Piramidi* 19

Şekil 1.3. *Etkili Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci* 20

Şekil 1.4. *Stratejik Liderlikte Adair'in Üç Çember Modeli* 24

Şekil 1.5. *Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli* 26

Şekil 1.6. *Pisapia'nın Stratejik Liderlik Boyutları* 30

Şekil 2.1. *Dile Getirme Davranışı Modeli* 42

Şekil 3.1. *Güçlendirme Süreci* 61

Şekil 4.1. *Çalışan Yaratıcılığının Bileşenleri* 74

Şekil 5.1. *Performans* 89

Şekil 5.2. *Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler* 92

Şekil 6.1. *Çalışmanın Modeli* 106

Şekil 6.2. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli* 121

Şekil 6.3. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Modeli* 123

Şekil 6.4. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğine Ait DFA Modeli* 126

Şekil 6.5. *Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli* 128

Şekil 6.6. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğine Ait DFA Modeli* 131

Şekil 6.7. *Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli* 133

GİRİŞ

Yeni yüzyıla girmemizle birlikte; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, insanların farklılaşan ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere kurulan işletmelerin değişime ayak uydurmak için gayret etmesini gerektirmektedir. Günümüzde işletmeler; küreselleşen rekabet içinde varlığını uzun dönem sürdürebilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için stratejik düşünen etkin bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda; işletmenin başarılı olmasını, çalışanlarının başarısına bağlayan lider ve yönetim de, en önemli kaynağı olarak gördüğü çalışanlarının performansının gelişmesi ve artması üzerinde önemle durmaktadır. Çalışanların; güçlenmesini, kararlara katılımını, fikirlerini rahatça söylemesini, iş veya işleyişle ilgili, mevcut ya da geleceğe yönelik yenilikçi öneriler sunmasını bekleyen liderin bunun için; tutumu, davranışları ve uygulamaları ile çalışanları bu yönde teşvik etmesi gerekmektedir.

Çalışanların, davranışlarında, yaratıcılık faaliyetlerinde ve performanslarında liderler önemli rol oynamaktadır. İşletmenin tasarımından, stratejisine, performansından çevresiyle olan ilişkisine, çalışanlarından onların verimine kadar lider sorumlu olduğu için liderlerin stratejik bilinçle hareket etmesi işletmeler için önem arz etmektedir (Kesner & Sebora, 1994, s. 328).

İşletmenin amaçlarına ulaşması, hayatını idame ettirmesi ve işlerini değişime göre geliştirmesi, yöneticinin stratejik liderlik davranışı sergilemesine göre şekillenmektedir. Pisapia (2006, s. 8); değişim, belirsizlik ve yeni taleplerin fazla olduğu durumlarda liderlerin, mevcut durum ile geleceğe yönelik karar verme arasında kaldığını belirtmektedir. Değişimle karşı karşıya kalan liderin, ya çevreyi değiştirmek için çalıştığını ya işletmeyi çevresel taleplere uyduracak şekilde biçimlendirdiğini ya da değişikliklere uyum sağlayacak önlemler alamadığı için zamanla yok olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle eski liderlik modellerinin etkili ve kalıcı bir değişim için yeterli

olamayacağını, yenilikçi, geleceği öngörebilen ve stratejik değişim sağlayabilen liderlere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

Değişim ve gelişim nedeniyle belirsizliklerin yoğun olduğu çevrede liderin; tahmin etme, esnekliği sağlama, stratejik düşünebilme yetenekleri ile birlikte gelecek vadeden değişimleri gerçekleştirmek için çalışanları ile etkileşim içinde çalışması gerekmektedir. Stratejik liderlerin; vizyoner olması ve buna göre çalışan davranışlarını yönlendirebilmesi, çalışanları güçlendirmesi, gelişim ve yaratıcı öneriler için teşvik etmesi çalışanların performansını etkileyen kritik faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, liderin stratejik düşünme ve stratejik uygulama yeterliliklerine sahip olması ile ilişkilendirilmektedir. Başarılı bir stratejik uygulama içinde; stratejik liderin dört farklı eyleminden bahsedilmektedir. "Yönetimci, dönüşümcü, politik ve etik" eylemlerinin tamamını çalışanları ile etkileşim içinde doğru zamanda ve doğru uygulamalarla gerçekleştiren stratejik liderlerin, bu eylemleri tam manasıyla kullanamayan liderlere göre daha fazla etkili olacağı düşünülmektedir (Akçadağ & Aykan, 2018, s. 353).

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artarak devam ettiği günümüz şartlarında işletmelerin gelişime adapte olabilmeleri, liderin stratejik liderlik davranışlarıyla birlikte çalışanların işleyiş ile ilgili duygu ve düşüncelerini söylemelerine de bağlı olmaktadır. İşlerin daha etkin ve verimli yürümesi için çalışan fikirlerinin gün geçtikçe önemi artmaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1537). Dile getirme davranışı olarak ifade edilen bu davranışı sergileyen işletme çalışanları, işle veya iş akışı ile ilgili iyileştirmeye yönelik fikirlerini, mevcut problemlere veya geleceğe yönelik çözümlerini ya da farklı hizmet veya üretim için yenilikçi önerilerini lideri ile paylaşmaktadır.

İşletme içindeki bir problemi dile getiren çalışanın kendi görüş ve endişesini ifade edebilmesi ile ilişkili olarak motivasyon ve memnuniyetinin arttığı, psikolojik olarak rahatladığı ve bunun da performansına olumlu şekilde yansıdığı görülmektedir.

İşletmelerin etkin ve verimli kalabilmesi için yönetimin benimsemiş olması gereken yaklaşımlardan biri de personeli güçlendirme olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme; işletmenin amaçlarına ulaşması amacıyla; kendine güvenen, kontrol sağlayabilen ve yeteneği olan çalışanlara sorumluluk verilmesi ve çalışanların uzmanı olduğu işi yaparken gereken kararları verebilecek yetkinliği sağlamaktır (Koçel, 2013, s. 409-410). Çalışanları güçlendirmek, işlerini etkileyen kararlara ve faaliyetlere daha fazla

katılmaları için çalışanları teşvik etmek ve onlara iyi fikirler üretebileceklerini ve bu fikirleri uygulamaya koyma becerisine sahip olduklarını göstermektir (Psoinos vd., 2000, s. 212).

Teknolojik değişimle gelen gelişmelere uymak ve artan rekabet seviyelerinin gerisinde kalmamak için işletmeler çalışanlarını yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Yaratıcılık; yeni veya olandan farklı kıymetli fikirler ya da eserler üretme yeteneğidir. İhtiyaçların karşılanması için yeni ve faydalı düşüncelerin meydana çıkarılması, üretilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Amabile vd., 1996, s. 1155).

Yaratıcılıkla mevcut durumla ilgili sorunlara çözüm geliştirilebileceği gibi yoktan üretilen bir ürün veya hizmet de yaratıcı çalışanların düşünme sürecinin bir sonucu olabilmektedir. İşletme ile alakalı, işletmenin faydasına olan yeni veya orijinal ürün, fikir, yöntem veya süreç çalışanların yaratıcılık davranışı sayesinde elde edilmektedir. Gelişen ve farklılaşan müşteri veya tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, çalışanların yeni fikirler üretebilmesi ve gelişmelere uyum sağlayacak değerler ortaya koyabilmesi işletmede yaratıcılık davranışı olduğunu göstermektedir.

Çalışanın, belirlenen bireysel hedeflerine ulaşmasıyla işletmenin de hedeflerine ulaşacağı ve çalışan performansındaki artışın işletme performansının da artmasına neden olacağı bilinmektedir. Bu nedenle; işletme, ekonomi, örgütsel davranış, yönetim, insan kaynakları ve endüstri psikolojisi gibi disiplinlerin odaklandığı en önemli konulardan birisi çalışan performansıdır. Çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanarak, iş tanımının gerektirdiği işi yapabilme, hedeflerine ulaşabilme ölçüsü onun performansını yansıtmaktadır.

Yapılan tüm plan, program, tasarım ve stratejiler işletmenin hayatına devam etmesi, rekabet piyasasının değişim hızına ayak uydurabilmesi ve amaçları gerçekleştirmesi içindir. İşletmelerin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmesi; üst yönetime, liderlere ve aynı zamanda üretimi yapan, çevreyi gözlemleyen ve katılım sağlayan çalışanların gösterdiği çabaya bağlı olmaktadır. İşletmelerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi çalışanlarının performansları ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

Çalışanların kâr getirecek veya bir sorunu çözecek yeni fikirler geliştirerek ve bu fikirleri yönetime ileterek işletmenin başarısına katkıda bulunması beklenmektedir. Stratejik liderlerin bu çerçevede rolünün oldukça önemli olduğu görülmektedir. Liderin; stratejik davranışları, güçlendirmeyi, dile getirme davranışını ve yaratıcılığı destekleyen

uygulamaları sayesinde çalışanın performansında olumlu gelişmeler olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, stratejik liderlik davranışı, çalışan yaratıcılığı ve performansı, güçlendirme ve dile getirme kavramlarının incelendiği bu tezin amacı; stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisini incelemek ayrıca personel güçlendirme ve dile getirme davranışının bu etkideki aracı rolünü belirlemektir. Bu nedenle; konu değişkenlerinin ölçülebileceği uygun örnekleme ulaşabilmek amacıyla İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen, Türkiye'nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) içerisinde yer alan şirket çalışanlarına anket tekniği uygulanarak etki araştırması yapılmaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için yürütülen tez altı bölümden meydana gelmektedir. Stratejik liderlik kavramının ele alındığı birinci bölümde; liderlik, liderlik yaklaşımları, stratejik liderlik ve modelleri açıklanmaktadır. İkinci bölümde; çalışanların dile getirme davranışı tanımlanarak, bu davranışı etkileyen faktörler ve önemli kılan sebeplere yer verilmektedir. Personel güçlendirmenin anlatıldığı üçüncü bölümü; kavram tanımı, güçlendirme yaklaşımları ve süreci ile ilişkili kavramlar oluşturmaktadır. Dördüncü bölüm; çalışanların yaratıcılığı, onu etkileyen faktörler ve yaratıcı çalışanların işletme için önemi üzerinde durulmaktadır. İşletmeler için en önemli etkenlerden biri olan çalışan performansı beşinci bölümde anlatılmaktadır. Performansı etkileyen faktörler, boyutları ile performansın yönetilmesi ve değerlendirilmesi konularına yer verilmektedir. Altıncı bölümde ise; stratejik liderlik davranışlarının çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için araştırma yapılırken, aynı zamanda güçlendirme ve dile getirme uygulamalarının bu etkideki aracı rolü incelenmektedir. Araştırmanın konusu, amacı, modeli, ölçekleri, ilgili literatür ile birlikte hipotezleri ve yöntemi özetlendikten sonra analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Araştırma, elde edilen verilerle bağlı literatürün karşılaştırılması, tartışılması ve değerlendirilmesinin yer aldığı bölümle sonuçlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

Küreselleşen ekonomi ve sürekli değişen çevre şartları, işletmelerin rekabetçi bir bakış açısı ile çalışmasını mecbur kılmaktadır. Bu anlayış, strateji, stratejik yönetim ve liderliği birbirine bağlı unsurlar olarak ele almayı gerektirmektedir. Çevresel gereklilikler, çevreyi iyi anlamak ve yorumlamak, gelişmelere göre stratejiler belirlemek ve hızla değişen çevreye ayak uydurabilen bir işletme oluşturmak stratejik liderliğe olana ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Son yıllarda, işletmelerin geleceği için önemli unsurlardan olan stratejik liderlik; yönetim sürecinde strateji ve liderlik uygulamalarının karşılıklı entegre edilmesi ile ortaya çıkan bir liderlik biçimidir. Strateji, lider için zamanı geldiğinde uygulanan bir yönetim aracı olmaktan çok, amaçları ve hedefleri belirleyen, motivasyonu ve kaynakları buna göre dağıtan, geleceğe yönelik proaktif davranış sergileyen liderlik yöntemidir (Morrill, 2010, s. 11).

Stratejik liderlik, yönetim alanında gelişen yeni kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen ve giderek daha fazla girift bir iş çevresi içinde etkin olmak ve başarı elde etmek isteyen işletmeler için stratejik liderlik kritik önem arz etmektedir. Bu kapsamda bu bölümde; liderlik, liderlik yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan stratejik liderlik ele alınmaktadır.

1.1. Liderlik

Özellikle teknoloji, bilim ve iletişim alanlarındaki hızlı gelişmelerin yaşandığı son dönemde, işletmelerin rekabet edebilmesi ve süreklilik sağlaması; değişimi gören, anlayan ve uyum sağlayan çalışanlar ve liderler ile mümkün olmaktadır. İşletmenin etkinliği ve verimliliği için önemli bir kaynak olan çalışanların motive edilmesi, yaratıcı

fikirler sunması ve yüksek performans sergilemesi liderin davranış biçimine göre şekillenmektedir.

Liderlik; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için belirli kişilerin ve grupların başkalarının düşünce ve davranışlarını etkilediği ilişki olarak tanımlanmaktadır. Lider ise bu ilişkiyi yönetebilen, kişileri etkileyerek istenilen eylemi yapmaya yönlendiren kişiyi ifade etmektedir (Koçel, 2013, s. 569). Liderlerin kim oldukları veya nasıl lider oldukları, genetik bir özellikten mi kaynaklanıyor yoksa yetiştirilmeden mi etkileniyor konusunu belirlemek için, liderin ölçülebilir özellikleri ile işletmenin başarısını ilişkilendiren araştırmacılar birden fazla değişken arasındaki karmaşık ilişkiye dayanarak farklı teorik çerçeveler geliştirmiştir. Bu çerçeveler dört temel kategoride incelenmektedir (Hosmer, 1982, s. 48).

- **Kişilik özellikleri liderlik teorisi;** liderin ayırt edici kişilik özellikleri veya farklı karakteri üzerine yoğunlaşmaktadır. Kişinin liderlik rolü ile zekâ, kendine güven, fiziksel özellikler, teknik bilgi, olgunluk veya duygusal istikrar gibi farklı özellikleri birleşmektedir. Bu özellikleri ile lider; başarı, güç ve bağlılık için, değişimi önceden tahmin ederek ileriye dönük planlarla veya değişimleri gözlemleyerek işletmeyi uyarlamak için tepkisel planlarla hareket etmektedir.
- **Kişilerarası liderlik teorisi;** başkaları ile etkileşim düzeylerinin ayırt edici olduğu liderlik teorisinde; güven, dostluk ve saygıdan, güvensizlik ve şüpheye kadar uzanan farklı ilişkilere dayanarak belirlenen liderlik tarzıdır. Bireysel ihtiyaç ve fikirlere bakılmaksızın başkalarının yönlendirildiği "istismarcı liderlik", algılanan ihtiyaç ve değerler göz önüne alınarak davranış sergilendiği "yardımsever otokratik liderlik", grubun görüş ve fikirleri değerlendirildikten sonra kararların alındığı "katılımcı liderlik" ve devamlı fikir alışverişinin yapıldığı ve ortak kararlara göre yönetimin sağlandığı "danışan liderlik" tarzları görülmektedir (Tabak & Sığrı, 2019, s. 394).
- **Konumsal liderlik teorisi;** liderin işletmenin yapısını ve sistemlerini kullanma yeteneğindeki ayırt edici özelliği üzerine kurgulanmaktadır. Yönetim sistemleri ile kontrol mekanizması ve motivasyon içindeki ödül ve yaptırım süreçlerini oluştururken, yapı ile hiyerarşideki göreceli otoriteyi sağlamaktadır. Konumuna göre lider; işletmede terfi veya rütbe indirme gibi yaptırımları kullanarak "zorlayıcı", pozisyonunu kullanarak "otoriter" ve maaş artırma veya terfi ettirme gibi ödülleri kullanarak "teşvik edici" tarzında liderlik yapmaktadır (Hosmer, 1982, s. 48).

- **Sosyal liderlik teorisi;** liderin işletmede içindeki alt gruplar arasındaki güç ilişkilerini kullanma yeteneği üzerine odaklanmaktadır. Alt gruplar, işletmenin rekabet üstünlüğünü ve ekonomik performansını düşürecek şekilde, hedef farklılaşması, çatışma veya bireysel kişilik değişiklikleri gibi nedenlerle güç uygulayabilecek koalisyonlar oluşturabilmektedirler (Cyert & March, 1963, s. 16). Sosyal liderlik tarzları; alt gruplar ilişkisini kullanarak "politik" veya bu grup ilişkilerini görmezden gelerek "apolitik" davranış sergileyebilmektedir.

Liderlik, araştırmacılar tarafından oldukça karmaşık bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Kişilik özellikleri, kişilerarası iletişim ve etkileşim, örgütsel yapı ve sistemlerin kullanımı, alt grup ilişkilerinin yönetimi liderlik rollerinde değişen derecelerde farklılaştığı görülmektedir. Yani liderde; özellikler, kişiler arası etkileşim, konumsal ve sosyal liderlik tarzlarının bileşimi stiller olduğu düşünülmektedir. Böylece örgütsel bütünlüğün oluşturulduğu, açık ilişkilerin kurulduğu, grup kararlarının öne çıktığı, düşünceli ve destekleyici bir liderlik tarzı ile başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir (Hosmer, 1982, s. 49).

Farklı liderlik tanımları olmakla birlikte liderliğin; "kişilik özellikleri, grup içinde etkinlik, rol farklılaşması, etkileşim, hedefe ulaşma, uyum, ikna, güç, yapının oluşturulması ve sürdürülmesi gibi davranışların kombinasyonu olduğu" tanımı etrafında toplanılmaktadır (Luthans, 2011, s. 413). Çalışmalarda etkili lider özellikleri olarak; iyimser, geleceği doğru tasavvur eden, çalışanlarına ilham veren, onları cesaretlendiren (Wunderley vd., 1998, s. 751), özgüveni ve öz yeterliği yüksek (McCormick, 2001, s. 30), yenilikçi, kendini geliştiren, orijinal fikirler üretebilen, empati kurabilen, çalışanlarla birlikte ve işin bir parçası olan (W. G. Bennis, 1989, s. 7) özellikler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca Bennis (1999) çalışmasında tam katılım, inisiyatif ve çalışanların işbirliği olmadan etkili bir liderliğin mümkün olamayacağını belirterek takipçilerin önemini vurgulamaktadır.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi, etkili kararlar alınması, çalışanların motive edilmesi, yönlendirme, ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik etme, koordinasyon sağlama, değişim ve yeniliklere yönelik destekleme, çalışanların gelişimi gibi tüm fonksiyonel konularda iyi bir liderlik uygulaması, işletmenin sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlamaktadır.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda farklı yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Bunların başlıcaları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve çağdaş (modern) yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Eren, 2012, ss. 441-465).

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin sahip olduğu özellikler nedeniyle lider olduğu kabul edilmektedir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında yapılan çalışmalar kişinin lider olması ve takipçilerini yönlendirebilmesini, lider kişinin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olmasına bağlamaktadır. Yaklaşıma göre lider, yaş, boy, vücut yapısı, cinsiyet, dış görünüş gibi fiziksel özellikleri, zeka, bilgi, ilişki kurma yeteneği, akıcı konuşması gibi kabiliyetleri ve etkileyicilik, duygusal kontrol, dışa dönüklük, kararlılık, samimiyet gibi kişisel özellikleri ve yöneticilik yeteneği bakımından grubun diğer üyelerinden farklılık göstermektedir. Liderlik sürecini sadece liderin özelliklerine bağlayarak inceleyen bu yaklaşım ilerleyen yıllarda, lider rolünde olan kişinin aynı özellikleri taşımaması ve takipçileri arasında bu özelliklerden daha fazlasına sahip olan kişilerin lider olamaması, lider olunan zaman ve mekan koşullarının ele alınmaması yönü ile eleştirilmektedir (Eren, 2012, s. 441). Özellikler yaklaşımı; lideri diğer çalışanlardan ayıran ve ön plana çıkmasını sağlayan fiziksel, kişisel ve sosyal özellikleri inceleyen yaklaşımdır.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları ve grup üyeleri ile ilişkilerine odaklanmaktadır. İletişim becerileri, yetki devredebilmesi, karar alma tarzları, kontrol sürecini nasıl yönettiği, problemleri çözme şekli gibi davranışlar etkin liderlik için önemli olmaktadır (Koçel, 2013, s. 577).

1930'ların sonlarında Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin yönetiminde yapılan liderlik araştırmaları davranışsal yaklaşıma öncülük etmektedir. Bu çalışmada; otoriter, demokratik ve laissez-faire (tam serbestlik) olmak üzere üç farklı liderlik tarzı üzerinde durulmaktadır. Otoriter liderlik, liderin çok yönlendirici olduğu ve kararlara katılıma müsaade etmediği bir liderlik davranışı olarak görülmektedir. Demokratik liderlikte; lider, grup tartışmasını ve yönetime katılımı teşvik etmekte yani çalışanların fikirlerini söyleyebildiği bir ortam sağlamaktadır. Laissez-faire liderlik tarzında ise; liderin gruba

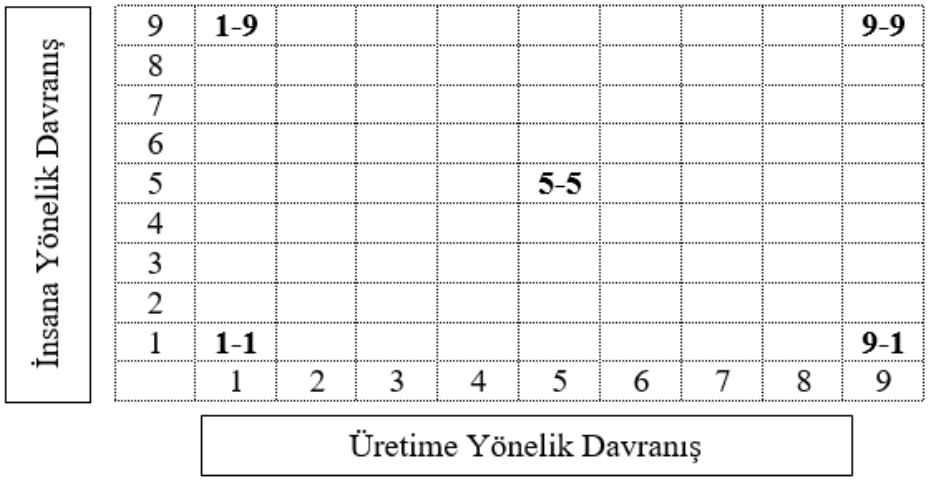
tam bir serbestlik tanıdığı, müdahaleden kaçındığı ve çalışanların kendi sorunlarını kendi çözdüğü bir liderlik tarzı sergilediği dile getirilmektedir. Çalışmada; liderlik davranışının üretkenlik üzerindeki etkisinden ziyade daha çok liderlik tarzının çalışanların davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Sonuç olarak; otokratik lidere tabi olan çalışanların kayıtsız ve saldırgan, tam serbestlik uygulayan lidere tabi olan çalışanların daha fazla saldırgan davranış sergilediği görülmektedir. Demokratik olarak yönetilen çalışanların ise saldırgan davranışlarının azaldığı ve işinde daha etken olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışma, liderliği bilimsel metodoloji açısından inceleyen ilk araştırmalar olması ve farklı liderlik tarzlarının aynı veya benzer gruplarda farklı ve karmaşık tepkiler üretebileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir (Luthans, 2011, s. 416).

İkinci Dünya Savaşı sonunda, Ohio State Üniversitesi'ndeki İşletme Araştırmaları Bürosu, farklı grup ve durumlarda liderliği analiz etmek için Lider Davranışını Tanımlama Anketi geliştirmişlerdir. Araştırmada; göreve yönelik yapıyı oluşturan liderlik ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve ilişkilerini dikkate alan liderlik olmak üzere liderliğin iki farklı boyutundan bahsedilmektedir (Goethals vd., 2004, s. 276). Bu çalışmalar, liderliği değerlendirirken, görev ve insan boyutlarının önemini vurgulayan ilk çalışmalardır. Günümüzde ise; liderlik, ilk olarak Ohio State araştırmalarının işaret ettiği gibi hem çok boyutlu hem de kişi, ikili ve grup olarak çok düzeyli olarak kabul edilmektedir (Yammarino vd., 2001, s. 149).

Michigan Üniversitesi de liderlik araştırmalarını Ohio State Üniversitesi ile eş zamanlı sürdürmektedir. İş türü, koşullar ve yöntemlerin aynı olduğu, yüksek ve düşük verimli iki grup seçilerek görüşme yapılmış ve yüksek verimli grup liderinin yüksek denetim tarzından ziyade çalışan merkezli, onları tatmin edecek şartları sağlayan ve gelişmeleri için imkân oluşturan davranışlarından dolayı verimin arttığını ifade etmektedirler. Düşük verimli diğer grupta ise, liderin yakın denetim yaptığı, üretim merkezli davranış gösterdiği, ceza ve disiplin uygulayan davranış sergilediği ortaya çıkmaktadır (Luthans, 2011, s. 418).

Davranışsal yaklaşımlardan biri olan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ise liderin, üretime yönelik ve insana yönelik davranış özelliklerinden farklı oranlarda barındırdığını dile getirmektedir.

Şekil 1.1. *Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi*



Kaynak: Koçel, T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, s. 580.

Blake ve Mouton için ideal lider, yönetim matrisinde **9-9** bölgesinde yer almaktadır. Bu tarz liderlik sadece katılımla değil, açıklık, güven, saygı, karşılıklı destek gibi çalışan merkezli davranışla performansı olumlu etkileyen liderlik tipini ifade etmektedir (Eren, 2012, s. 444).

McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorilerine göre; liderin davranışlarını takipçileri veya çalışanları hakkındaki görüşleri etkilemektedir. Buna dayanarak çalışmayı sevmeyen, sorumluluk almak istemeyen X teorisi insanını lider; devamlı kontrol etmeli, ne yapması gerektiği söylemeli, görevini yerine getirmesi için zorlamalı ve gerektiğinde ceza ve disiplin süreçleri uygulamalıdır. Yani liderin otoriter ve kontrolcü olması ve iş yaptırmaya yönelik davranış sergilemesi gerekmektedir. Çalışmayı ve işini seven, öz kontrol sağlayan, sorumluluk sahibi olan Y teorisi insanına ise lider, demokratik ve katılımcı davranış sergileyerek çalışanla birlikte üretim hedeflerini de gerçekleştirmeyi tercih etmektedir (Adair, 2006, s. 61).

Rensis Likert, lider davranışlarına yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda; işletmelerde dört farklı liderlik sistemi olduğunu ileri sürmektedir. Sistem 4 olarak adlandırılan bu sistemler; liderin, çalışanlarına yönelik tutumuna ve çalışanların kararlara katılım sürecindeki yaklaşımına göre belirlenmektedir. Bu kurama göre lider davranışları;

- Sistem 1; çalışanlarına güvenmeyen ve düşüncelerini nadiren alan "istismarcı-otokratik lider davranışı",

- Sistem 2; konumlarıyla alakalı çalışanlara güven duyan ve çalışanların bazen fikrini alan "yardımsever-otokratik lider",
- Sistem 3; çalışanlara kısmen güvenen ama kontrolcü, çalışan fikirlerine açık ve uygulamaya çalışan "katılımcı lider" ve
- Sistem 4; çalışanlara tam güveni olan ve tam serbestlik sağlayan, çalışanların fikirlerini ön planda tutan "demokratik lider" olarak gruplandırılmaktadır.

Katılımcı ve demokratik liderlik davranışlarının gösterildiği gruplarda verimliliğin yüksek, diğer davranışların tercih edildiği gruplarda ise düşük olduğu görülmektedir (Tabak & Sığrı, 2019, s. 394).

Davranışsal yaklaşımı, liderlerin başarısını özelliklerine değil de işletmedeki yönetim şekline ve süreç içerisinde sergilediği davranışlara bağlı olduğunu savunan yaklaşım biçimidir. Liderin işe yönelik davranışlarında daha çok sıkı denetimin hâkim olduğu, çalışanların üretime yönelik performanslarının öne çıktığı görülmektedir. Liderin çalışana yönelik davranışlar sergilemesinde ise; çalışanın istek ve ihtiyaçlarına yönelik ortamların oluşturulduğu, onları motive etmek için uygulamaların yapıldığı ve fikirlerinin önemsendiği bir liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım; başarılı liderleri belirlemede liderin özellikleri ve davranışlarının önemli bir yeri olsa da, her zaman etkili olmadığını, farklı durum ve şartlara göre liderlik davranışının değiştiğini öne sürmektedir. Yani **a** şartlarında **x** liderlik tarzı uygunken **b** durumunda **y** tarzının etkili olacağı düşünülmektedir. Bu durumsal değişkenleri Fiedler; üyelerin liderine duydukları saygı ve güven derecesi olarak "lider-üye ilişkisi", işin planlanmış olma derecesine bağlı olarak "görev yapısı" ve liderin işe alma-işten çıkarma, disiplin, terfi gibi konulardaki etki derecesini anlatan "konum gücü" olarak açıklamaktadır. Modele göre; lider-üye ilişkisi iyiyse, görev yapısı ne kadar planlanmış ve her aşaması da prosedürlerle belirlenmişse, ayrıca liderin konum gücü ne kadar güçlüyse, bu tarz elverişli ortamlarda ve tam tersi durumlarda göreve yönelik liderlik tarzı benimsenmelidir (Robbins & Judge, 2017, s. 425).

Durumsal yaklaşımlarından bir diğeri Evans ve House'un ortaya koyduğu yol-amaç teorisidir. Lider davranış tarzlarının motivasyon, memnuniyet ve performans üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Yönlendirici, otoriter lider, çalışanlara katılım

sağlamaz ve talimatlar vererek uyulmasını istemektedir. Destekleyici lider, çalışanlara arkadaşı gibi eşit davranır, ulaşılabilir bir liderdir. Katılımcı lider, çalışanlardan öneriler alır, kullanır ancak kararları kendi vermektedir. Başarı odaklı lider, zor hedefler belirleyerek, çalışanların iyi performans göstereceğine ve hedeflere ulaşacaklarına dair güven duyduğunu onlara hissettirmektedir. House, liderin farklı durum ve şartlara göre bu tip liderlik davranışlarının uygulanabileceğini dile getirmektedir (House, 1996, s. 326).

Öngörülebilen, daha durağan ve doğrusal özelliklere sahip olan çevre şartları ve klasik liderlik yaklaşımları işletmelerin başarılı işleyişlerine katkıda bulunmaktadır. Ancak değişen dünya koşulları, tahmini zor çevre ve farklılıklar getiren küresel ekonomi, işletmelerin başarısı için farklı liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmaktadır.

1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1980'li yıllardan sonra teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler işletmeleri etkilediği gibi liderleri ve liderlik vasıflarını da etkileyerek ortak bir tema taşımayan farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çevresel değişimleri doğru yorumlayabilen, bu doğrultuda tedbirler alarak işletmeyi geliştiren, katılımcı düşünceye sahip, dönüşümü sağlayan, vizyon sahibi, karizmatik, risk alabilen ve değerlere önem veren liderlik tarzları bu dönemde görülmektedir (Tabak & Sığrı, 2019, s. 386). Çağdaş liderlik yaklaşımları, liderlerin çalışanlarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi için çeşitli özellikleri ortaya koymaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından öne çıkan bazıları şu şekildedir;

- İşlemci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı; lider-çalışan ilişkisini bir dizi değiş tokuş veya pazarlık ilişkisi fikrine dayandırmaktadır. Çalışanlar liderlerinin isteklerine yönelik davranış sergilediklerinde ücret, unvan veya itibar gibi önemli ödüller elde etmektedirler. Lider, performansa yönelik beklentilerini ve buna karşılık çalışanların alacağı ödülleri belirleyerek işletmenin hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır (Den Hartog vd., 1997, s. 20).
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı; liderin çalışanları ile özdeşleşmesi, ortak bir vizyona sahip olması ile birlikte ilişkilerinde kişisel çıkarların önüne geçen bir uyum içermektedir. Dönüşümcü lider çalışanlarının hedeflerini yükselterek, işletmenin amaçları, misyonu ve vizyonu ile alakalı farkındalık oluşturarak beklenenden daha etkin bir performans sergilemeleri için ilham

vermektedir. Çalışanları bu yönde harekete geçiren lider sonuç olarak işletmeyi dönüştürebilmektedir (MacKenzie vd., 2001, s. 116).

- Karizmatik liderlik yaklaşımı; çalışanların liderine duygusal bağlılık hissettiği, çalışanların, lider tarafından belirtilen görevlere yönelik performans sergilediği, lidere güvenin son safhada olduğu yaklaşımı ifade etmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların istek ve davranışlarını kişisel çıkarlardan topluluk çıkarlarının lehine olacak şekilde dönüştürmektedir (Shamir vd., 1993, s. 577).
- Vizyoner liderlik yaklaşımı; liderin, işletmenin gelecekte olmasını arzu ettiği durumu tasavvur ederek, bunu çalışanlarına etkili bir şekilde iletebilmesini ve çalışanların bu vizyonu gerçekleştirmek için performans göstermelerine hizmet eden liderlik yaklaşımıdır. Fikir, iletişim, duygu, yetkilendirme ve eylem sürecine vurgu yapmaktadır. Bu süreçte; arzu edilen vizyonu oluşturmak, çalışanlar arası etkileşimi ve onları harekete geçirecek motivasyonu sağlamak ayrıca vizyona yönelik davranış sergilemek liderin işi olduğu için liderin elinde muazzam bir kontrol olduğu varsayılmaktadır (Westley & Mintzberg, 1989, s. 18).
- Öz liderlik yaklaşımı; çalışanın, görevlerini yerine getirebilmesi için kendini yönlendirmesi, motive etmesi ve kontrolü sağlaması olarak görülmektedir. Çalışan kendi kendini daha yüksek seviyede etkileyerek motivasyon sağlamakta ve öz kontrol sağlayabilmek için stratejiler geliştirmektedir (Manz, 1986, s. 589).
- Otantik liderlik yaklaşımı; liderin kendini bilmesi, arzuları, beklentileri ve değerleri doğrultusunda çalışanları ile etkileşiminde şeffaf olması ile ilgilidir. Lider samimi, güvenilir, emniyetli, hakiki ve gerçektir. Yüksek bir ahlaki yapıya sahiptir ve çalışanlarının ihtiyaçlarını da bu doğrultuda göz önünde bulundurmaktadır. Kendini tanımak, dürüst olmak ve bu doğrultuda yapıyı oluşturmak otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır (May vd., 2003, s. 248).
- Hizmetkâr liderlik yaklaşımında; lider çalışanların ilerlemesine katkıda bulunacak şekilde organize etmeye çalışmaktadır. Çalışan odaklı tutum ve davranışları sebebiyle güvenilir ve güçlü ilişkiler kurdukları için çalışanları tarafından desteklenmektedirler. Lideri hizmet etme ihtiyacı motive etmekte ve hizmetkârlık liderin kişisel menfaatlerinin önüne geçmektedir. Liderin bu tutumu ile çalışanların gelişmesi, işletmenin devamlılığı ve bağlılık sağlanmaktadır (Van Dierendonck, 2011, s. 1230).
- Etik liderlik yaklaşımı; liderin ahlaki kimliğine dayanarak, etik açıdan örnek olmasını, adil davranmasını, güvenilir olmasını ve işletme içinde etik davranışları teşvik eden

bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Lider doğru, iyi ve adil davranışlar göstererek işletme içi etik kültürünü oluşturmaktadır. Etik olmayan davranışları cezalandırarak çalışanları bu davranıştan caydırmaktadır (Mayer vd., 2012, s. 152).

- Dijital liderlik yaklaşımı; çok hızlı gelişmelerin yaşandığı bilim ve teknoloji çağında, dijital liderlerin değişim odaklı oldukları için dönüşümün gerçekleşmesinde önemli rol oynadıklarını dile getirmektedir. Dijital lider, işletmenin vizyonunu doğru belirleyerek, çalışanları ve takımları doğru seçerek, yapıları doğru oluşturarak, ve verileri, uygulamaları, süreçleri doğru entegre ederek başarılı bir dönüşüm sağlamaktadır. Dijital liderin; değişimi öngörebilmek, farklı fikirler sunmak, adaptasyon sağlamak, yenilikçi fikirlere açık olmak, çözüm üretmek, çalışanlarını geliştirecek fırsatlar sunmak ve onlarla etkileşim içinde olmak gibi farklı tutum ve davranış sergilediği görülmektedir (Benitez vd., 2022, s. 2).
- Spiritüel (manevi) liderlik yaklaşımı; çalışanların motivasyonunun çalışanların değerleriyle uyumlu olan bir vizyona bağlılık veya bir üyelik duygusu ihtiyacına dayandığını varsaymaktadır. Spiritüel lider, işletme içinde, hem kendisi hem de çalışanları için fedakârlık ve sevgiye dayalı bir kültür oluşturarak aitlik duygusu hissettirmeye çalışmaktadır. Çalışanların manevi ve psikolojik duygularını karşılamak için uğraşmaktadır. Hayatlarının bir anlamı olduğunu ve fark yarattığını düşünen çalışanlar işletme için daha kararlı ve üretken olmaktadır (Fry, 2003, s. 695).

Teknoloji ve bilimsel alandaki gelişmeler, işletmelerin, liderlerin ve çalışanların ihtiyaç, amaç ve hedeflerinde değişikliklere neden olmaktadır. İşletmelerin daha iyi performans göstermeleri için; değişen iş ortamı, karmaşık sorunlar, çalışan beklentilerindeki değişimler, çeşitlilik ve küreselleşme ve daha insani yaklaşımın gereklilikleri geleneksel liderlik yaklaşımı sınırlarının aşılmasını zorunlu kılmaktadır. Toplumsal ve örgütsel bu değişim liderlik yaklaşımlarının farklı temalara odaklanması ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle; farklı zaman, sektör, vizyon, hedef, kişilik ve değerlere göre farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarında liderlerin; değişimi öngörebilen, dönüştüren, değer odaklı yaklaşan, destek veren, etik standartları olan ve etkileşim içinde olan tutum ve davranışları ön plana çıkmaktadır.

1.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Liderler günümüzde daha çok değişim ve gelişim karşısındaki tutumları ve yaptıkları işler ile ön plana çıkmaktadır. Liderler, amaçları belirlemek, geleceği öngörebilmek ve tasavvur etmek, hedef göstermek, etik bir iş kültürü oluşturmak ve farklı koşullara uyum sağlayacak yenilikleri yapmak gibi işlerle uğraşmaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan stratejik liderlik de işletmeye sağladığı avantaj ve fırsatlar nedeniyle uzun zamandır dikkat çeken liderlik tarzlarından birisi olarak güncelliğini korumaktadır.

Günümüz işletmeleri, hem rekabetin hem de fırsatların, risklerin, değişimin ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle; işletme yönetiminin, amaçları, hedefleri, planları, politikaları ve stratejileri doğru geliştirmesi ve doğru seçmesi gerekmektedir. Strateji; işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması, amaçlarına ulaşması, kâr etmesi ve süreklilik sağlaması için uzun süreli aldığı dinamik kararlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2018, s. 7).

Belirlenen stratejilere yönelik planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesi yani stratejik yönetim uygulanması gerekmektedir. İşletmenin başarısı stratejik yönetimin başarısına, bu da işletmenin tüm çalışanlarının birlikte sergiledikleri gayretine bağlı olmaktadır. Stratejilerin seçimi, yapı ve sistemin tasarlanması, grup ve çalışanların koordine edilmesi için işletmelerde stratejik düşünen ve stratejik bilince sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Hosmer, 1982, s. 55).

Stratejik liderlik; liderin tahmin ve tasavvur etme, tasarlama, yapı esnekliğini sağlama, stratejik bilinç ve düşünme ile işletmenin geleceğini şekillendirebilecek kişilerle beraber çalışma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Klasik liderlik teorilerinden farklı olarak stratejik liderin daha çok sürdürülebilir bir işletme için üretkenliğe bağlı büyümeye yönelik çalıştığı düşünülmektedir. Ayrıca stratejik liderin, dinamik ve çalkantılı iş çevresinde rekabet avantajı elde etmek için farklı stratejiler geliştirdiği ve bunları çalışanları ile birlikte uyguladığı ifade edilmektedir (Christensen, 1997, aktaran Ireland ve Hitt, 1999, ss. 3-5).

Stratejik liderlik; işletmelerde uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygulanmasına rehberlik edilmesi olarak açıklanmaktadır (Shrivastava & Nachman, 1989, s. 51). Stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması zor olduğu için işletme için rekabet avantajı

olarak düşünülmektedir. Stratejik liderliği rekabet açısından etkin bir şekilde uygulayabilmek, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede kolaylık sağlamaktadır (Ireland & Hitt, 1999, s. 44).

Stratejik liderlik kavramı; işletmelerin yönü ve büyümesi ile ilgili uzun vadeli hedeflere ulaşılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda; işletmede kontrolü sağlamak, uygun pazar alanlarını tanımlamak, pazardaki yerini korumak, işletme içi kuralları, prosedürleri ve buna göre kültürü oluşturmak ve toplumsal etik ve anlayış ile işletmenin rolünü uyumlaştırmak amaçlanmaktadır (Shrivastava & Nachman, 1989, s. 51).

Stratejik liderlik; işletmenin değişen amaçları ve çalışanlarının yetenekleri dâhil olmak üzere bir bütün olarak işletmenin evrimi ile ilgilenmektedir. Stratejik kararlar alma, vizyonu oluşturma ve iletme, çalışanları arasında kilit yetenek ve yetkinlik sahiplerini geliştirme, kurumsal yapı, süreç ve denetim sağlama, çoklu bileşenleri yönetme, yeni nesil liderler seçme ve eğitme, etkili bir kültür oluşturma ve etik değer sistemlerini kültür içine yerleştirme gibi faaliyetler stratejik liderlik davranışları ile ilişkilendirilmektedir (Boal & Hooijberg, 2000, s. 516).

Stratejik liderlik öncelikle; stratejik bakış açısına sahip olmak, mevcut durumla ilgili memnuniyetsiz olmak ve değişmeyi istemekle başlamaktadır. Değişimi görmek ve buna uyum sağlayacak stratejileri ve kapasiteyi belirlemek, belirlenen stratejileri uygulayabilmek, çalışanları ve işletme yapısını bu stratejilere yönelik geliştirmek, stratejik yetkinlikler belirlemek, çalışanlara bu yönde ilham vermek, desteklemek ve yönlendirmek gibi tutum ve davranışlar sergileyen liderin başarılı olacağı düşünülmektedir (Davies & Davies, 2004, s. 30).

Stratejik liderin; çeviklikle düşünebilmesi ve hızlı hareket edebilecek esnek koşullar sağlaması gerekmektedir. Lider, belirlenen ortak amaç uğurunda; çalışanları harekete geçirerek, ilişkiler kurarak, kaynakları etkin kullanarak, uyarlanabilir öğrenme kültürü oluşturarak başarılı sonuçlara ulaştıran bir yapı oluşturmaktadır. Pisapia (2009), çok yönlü bir çevrede bu görevlerin yerine getirilmesi için stratejik liderin, doğru zamanda doğru eylemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ya istikrarı sağlayacak ya da işletmeyi bir adım ileri taşıyacak dönüşümcü davranış sergilemesi beklenmektedir. Bunun içinde; çalışanları ile etkili iletişim kurması, destek ve kaynak ihtiyacını karşılamak için güç sahibi kişilerle ittifak geliştirmesi ve ilişkileri güçlendirmek için çaba göstermesi gerekmektedir (Pisapia & Lin, 2011, s. 368).

Stratejik liderlik, işletmelerin amaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması için tasarlanmış bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin; geleceği öngörerek vizyon belirleme, değişimi anlayarak uyum sağlama, çalışanları ve işletme yapısını buna göre geliştirme, stratejik yetkinlikler belirleme ve çalışanlarını bu yönde motive etme gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Liderin görevi; işletmenin mükemmel geleceği hakkında vizyon geliştirmek, bu vizyonu gerçekleştirebilmek için ideal stratejileri belirlemek, stratejileri uygulamak için gerekli eylem ve planları hayata geçirmek bunlarla birlikte stratejilerin etkinliğini sürekli kontrol ederek gerekli değişiklikleri yerine getirmektir.

Bu çerçevede; Amazon'un kurucusu Jeff Bezos; stratejik ve analitik düşünme, uzun vadeli planlama, değişime yönelik önlemler alabilme, vizyoner, risk alma, müşteri odaklılık ve sonuçlara odaklanma gibi özellikleri ile çalışanlarının davranışlarını şekillendiren iyi bir lider olarak yerini almaktadır. Bu başarının altında yatan liderlik tarzı incelendiğinde; yüksek standartları, mutlak karar verme gücü ve işe yönelik yönetim tarzı ile otokratik bir yaklaşım, yenilikçi ve değişim yaratmaya yönelik bir tutkuyla hareket ettiği için dönüşümcü bir yaklaşım sergilediği görülmektedir (Studsmarter, 2023). Bezos'un; çevrimiçi bir kitap mağazası olarak kurduğu işletme, günümüzde e-ticaret, dijital yayıncılık, yapay zekâ ve daha pek çok alanda hizmet veren büyük bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleceğe yönelik tahmin yeteneği ile stratejik bilince sahip olması ve çalışanları bu hedef ve vizyona yönlendirmesi, sektörel ilişkilerini kullanarak doğru zamanda doğru kararlar alması gibi özellikleri ile Bezos'un stratejik liderlik yaklaşımının en iyi örneklerinden biri olduğu görülmektedir.

Küreselleşme ile süregelen değişim ve gelişmeler karşısında işletmenin ayakta kalması için liderin hem stratejik bilince sahip olmasını hem de bu gelişmelere uyum sağlayacak şekilde çalışanları ile takım halinde işletmeyi yönetmesini gerekli kılmaktadır. İş ortamlarındaki değişim, stratejik yönlendirme gerekliliği, risklerin ve değişimin yönetilme zorunluluğu, rekabet avantajı sağlayabilmek, uyum, takım ve yetenek geliştirebilmek ve işletmelerin uzun vadeli başarılı olmasını sağlamak için stratejik liderlik kritik öneme sahip olmaktadır.

1.4.1. Stratejik Liderlik Kavramı

Stratejik liderlik; öngörme, tasarlama, esnekliği koruma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi yaratmak için çalışanları yetkilendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çok işlevli bir liderlik türü olan stratejik liderlik; küresel ekonomi sebebiyle sürekli artan

değişimle başa çıkabilmek için başkaları aracılığı ile yönetmeyi içermektedir (Hitt vd., 2016, s. 385; Hosmer, 1982, s. 55; Ireland & Hitt, 1999, s. 43). Stratejik liderin başarılı olması, geleceği tasarlama yeteneğiyle birlikte çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilemesine bağlanmaktadır. İnsan sermayesinin eksikliği işletmenin rekabet edebilmesini ve büyümesini sınırlayabildiği için özellikle yetenekli insan kaynağını işletmeye kazandırma ve yönetebilme stratejik liderin en kritik becerilerinden biri olduğu düşünülmektedir (von den Driesch vd., 2015, s. 246).

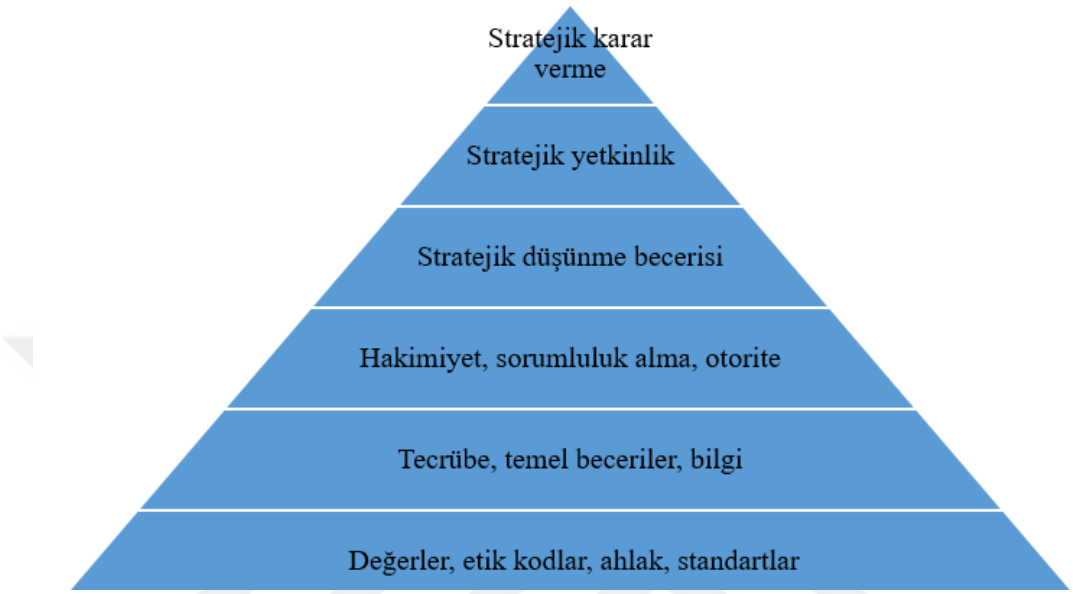
Summer (1980), stratejik liderliği; işletmenin etiği ile toplumsal etiğin entegrasyonunu sağlamak, lider, toplum ve işletme bileşenlerinin bütünleştirebilmek ve toplumdaki güç ve etkiye yönelik işletmenin uyumunu sağlamak olarak çok yönlü bir kavram olarak sunmaktadır. Bu bağlamda lider; stratejileri seçmeyi, uygun pazar alanlarını bulmayı, sürdürmeyi ve korumayı aynı zamanda işletme içi kurallar ve rutinler oluşturmayı amaçlamaktadır (aktaran Shrivastava & Nachman, 1989, s. 51).

Stratejik liderliğin literatürde birkaç bakış açısıyla tanımlandığı görülmektedir. İşletmenin genel sorumluluğuna sahip yöneticilerin veya liderlerin, karakteristiklerine, yaptıkları işlere, nasıl yaptıklarına ve özellikle örgütsel sonuçları nasıl etkilediklerine odaklanan bir bakış açısıdır. Üst yönetimi, iş birimlerinin başlarını, yönetim kurullarını ve baskın koalisyonları içermektedir. İşletmenin zirvesindeki liderlerin tüm faaliyetleri, stratejik tercihleri ve sonuçları stratejik liderliğin kapsamına girmektedir (Carter & Greer, 2013, s. 2). Diğer bakış açısı ise; stratejik liderlik tarzını özellikle karmaşık ve çalkantılı çevre değişikliklerine yatkın işletmelerde üst düzey liderliğin ötesine geçtiğini iddia etmektedir. Kriger & Zhovtobryukh (2013, s. 11), Gmail ve Google Earth gibi önemli işletmeleri örnek vererek, stratejik liderliğin üst düzey liderlik ekipleriyle sınırlı olmaması ve çalışanların da kendi inisiyatiflerini alabilmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır.

Gulliot (2003) stratejik liderlik gelişimini bir piramitle göstermekte ve farklı yönler içerdiğini düşünmektedir. İlk olarak; işletme değerleri, standartları, etik ve kurallar temeliyle başlamakta eğitimle birlikte tecrübeye ve uzmanlık bilgisine ulaşmaktadır. Üçüncü aşamada; sorumluluk alma, komuta etme, otorite kurma ve yetkilendirme becerileri ile donanımlı hale gelen ve kendini geliştirmeye devam eden lider; stratejik düşünme, stratejik yetkinlik ve stratejik karar alma süreçlerini de gerçekleştirerek

stratejik lider özelliklerine hâkim olmaktadır. Stratejik liderliğe giden yol şekilde gösterilen piramidin inşasına benzetilmektedir (Kumkale, 2022, ss. 24-25).

Şekil 1.2. *Stratejik Liderlik Piramidi*



Kaynak: Guillot, W. M. (2003). *Strategic leadership: Defining the challenge*. Air & Space Power Journal, 17(4), s. 67.

Pisapia (2006, s. 11) ise stratejik liderliği; işletmenin içinde bulunduğu belirsiz ortamlarda, hedefler, amaçlar, stratejiler ve araçlar hakkında arzu edilen sonuca ulaştıracak kararlar alma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

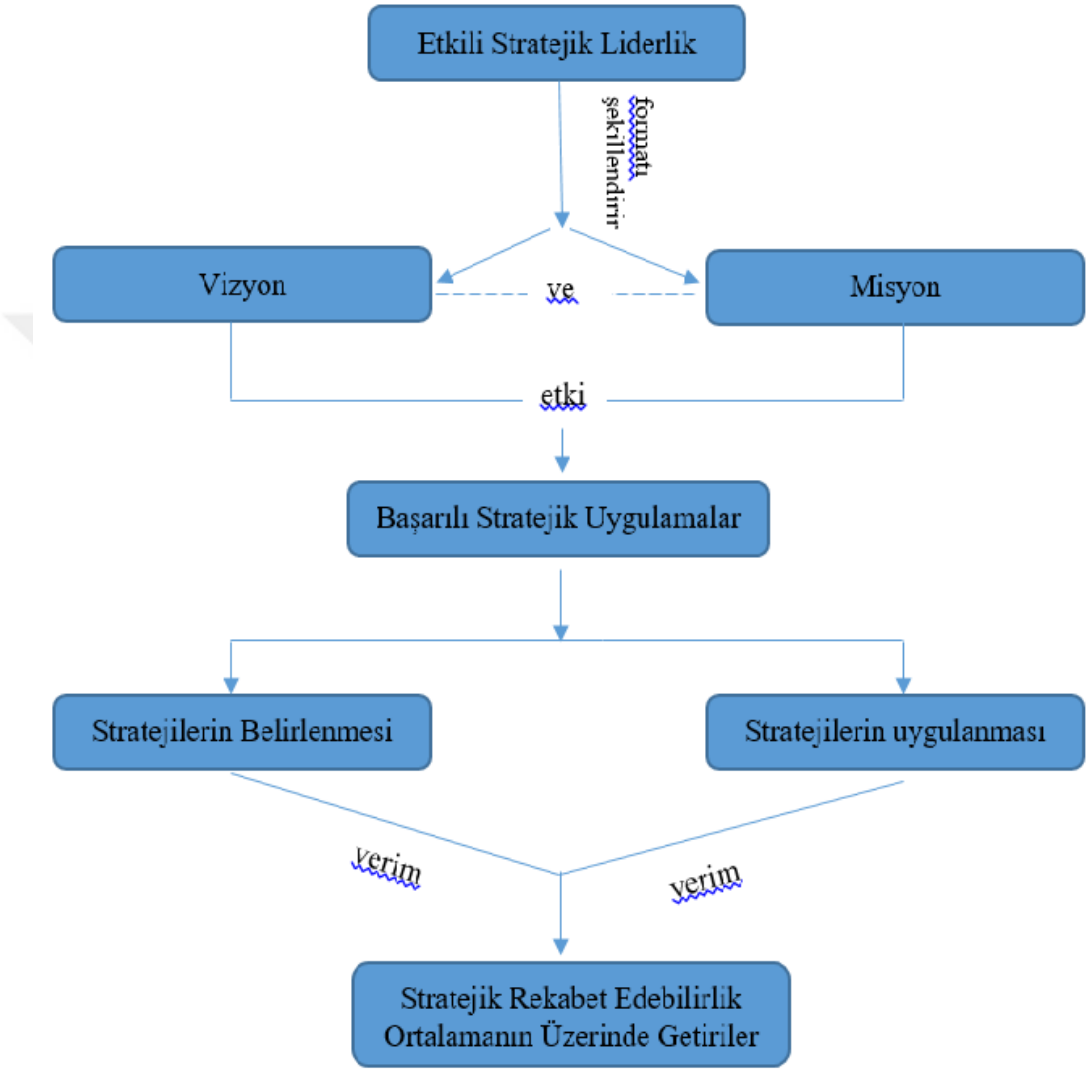
İşletmede, liderlerin, sürdürülebilir rekabet avantajını teşvik edecek şekilde düşünmesi, etkilemesi ve hareket etmesi "stratejik liderliğin hayata geçirilmesi" olarak ifade edilmektedir. Stratejik liderliğin odak noktası; işletmenin devamlılığı ve rekabet edebilirliği için bir gelecek hayal etmek ve tasarlamak aynı zamanda bu geleceği oluşturacak değişiklikleri başlatmak için başkaları ile birlikte çalışmaktır.

Stratejik liderlik; liderlerin kararlarının ve eylemlerinin işletme için stratejik sonuçları olduğunda uygulanmasıdır. Yani stratejik liderliğin; geniş kapsama sahip olması, etkisinin uzun süre hissedilmesi ve önemli organizasyonel değişiklikler içermesi bakımından farklılıkları oluşmaktadır (Hughes vd., 2013, ss. 9-11).

Değişimin, belirsizliğin ve karmaşanın yoğun yaşandığı ortamda başarılı bir yönetim sergilemek isteyen liderlerin farklı vizyona ve bilince sahip olmaları, buna yönelik davranış ve faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Etkili stratejik liderlik ve stratejik yönetimi süreci şekilde gösterilmektedir (Hitt vd., 2017, s. 385):

Şekil 1.3. *Etkili Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci*



Kaynak: Hit, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Case*, s. 385.

Stratejik liderin etkili olması; stratejik bilince sahip olması, çevreye dair analizler yapması, vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri belirlemesi, bu planlara yönelik kararlar alması, yetkin ve becerikli insan kaynağını seçmesi ve geliştirmesi, çalışanları arasından açık görüşlü yeni nesil takım liderlerini seçmesi veya yetiştirmesi, stratejileri gerçekleştirmek için süreci örgütlemesi ve yönetmesi, kontrolleri sağlaması ve etkin örgüt kültürünü oluşturması gibi faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir (Hambrick, 1989, s. 6; Ireland & Hitt, 1999, s. 47; Ülgen & Mirze, 2018, s. 45).

Etkili stratejik liderler; çalıştıkları kişilerin davranışlarını, düşüncelerini hatta duygularını bile anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Geleceği tahmin edebilme, çalışanları kendi taraflarına çekebilme ve yönetebilme, değişimi görebilme ve buna yönelik değişiklikler yapma stratejik liderin başarısını etkileyen yetenekleridir.

İşletmeler aşırı değişken bir çevrede olduğu için, stratejik liderin mevcut işleyişi değiştirebilecek güce, rekabet koşullarına hızlı cevap verecek bir yeteneğe ayrıca çevredeki çeşitliliği algılayabilecek beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple liderin sürekli öğrenme, esneklik, destek, karşılıklı işbirliği, bilgi alışverişi ve çalışan fikir birliği gibi eylemlerin önünü açması ve bu bilinçte olması önem arz etmektedir.

Stratejik liderlik, iç ve dış çevreyi yönetme ve karmaşık gelen bilgiyi işleme konularında uzman olmayı gerektirmektedir. Stratejik liderlerin özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyo-politik alanlarındaki değişiklikleri ve etkilerini anlamaları önem arz etmektedir. Çevresel faktörleri ve yeni rekabet ortamını değerlendirirken işletmeyi riske atmamak için büyük daireye yani küresele yönelmeleri gerektiği düşünülmektedir. Liderler, işletmenin bulunduğu sistemi anladıkça, işletmeleri için yeni oluşumları ve fırsatları daha iyi görmektedir. Buna bağlı olarak da kendini, çalışanları ve işletme vizyonunu daha iyi geliştirmekte ve işletmenin hayatına devam etmesini sağlamaktadır (Boal & Hooijberg, 2000, s. 535).

Stratejik liderlik teorisine göre lider, günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamında, işletme için vizyon oluşturan, geleceği tahmin etmeye çalışarak stratejik alternatifleri şekillendiren ve uygulayan, rekabet avantajı sağlamak için etkin kararlar alabilen yetkinliklere sahip kişilerdir. Stratejik liderin görevi, işletmenin uzun vadeli başarı için hareket ettirme ve geliştirmedir. Stratejik liderliğin odak noktası ise; işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve kalıcı başarısı olarak görülmektedir.

1.4.2. Stratejik Liderlik Yaklaşımının Gelişimi

1960'larda, işletmenin içinde bulunduğu durum, daha çok dış çevrenin etkisi, yönetimin davranışları ve sonuçları ile ilişkilendirilmektedir. Liderin, işletmenin performansını etkileyecek donanıma sahip olmadığı düşünülmektedir (Ireland & Hitt, 1999, s. 45). Yönetimin, liderin başarısından ziyade, işletmenin pazar payı, ürün artışı, deneyim eğrileri, rekabet ve endüstri analizleri gibi analizler ile yapıldığı fikri egemendi (Leavy, 1996, s. 436). Ancak 70'li yılların sonlarına doğru bu anlayış değişmekte ve "üst düzey teorisi" (upper echelon theory) ile lider kararlarının çalışan ve işletme performansını

etkilediği dile getirilmektedir. Üst düzey teorisinden çıkarak gelişmeye başlayan stratejik liderlik teorisi, işletmenin başarılı yönetiminin, üst düzey yöneticilerin uyguladığı stratejik yönetimle gerçekleştiğini savunmaktadır. İşletmenin elde ettiği sonuçların; üst yönetimin ve liderin gelecek tahminleri, alternatifler hakkında bilgi ve bunlara bağlı sonuçlara yönelik yorum ve uygulamalara, yönetimsel algılara ve yaptıkları stratejik seçimlere bağlı olduğu düşünülmektedir (Akyüz, 2018, s. 52; Hambrick & Mason, 1984, s. 195; Ireland & Hitt, 1999, s. 45).

Aynı zamanda stratejik liderlik teorisi, stratejik seçimlerin liderin psikolojik yapısına, bilgisine, tercihlerine, eğitimine, değerlerine göre değişkenlik gösterdiğini ve kişiliğinin, bilişlerinin bilgiyi yorumlamalarını etkilediğini iddia etmektedir. Bu nedenle o yıllarda teori daha çok bir "karar verme" olarak da görülmektedir (Cannella & Monroe, 1997, s. 219).

20. yüzyılın sonlarına doğru yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin başlaması ile birlikte stratejik liderlik kavramı; sezgileri, tahmin gücü, kişisel his ve bilgileri ile bilimsel yöneticiden ayrı tutulmakta ve stratejiyi şekillendiren değil planlayan bir zanaatkâr olarak yerini almaktadır. Stratejik lider; büyüme, rekabet edebilme, pazar konumlandırma ve yenilenme gibi konulara odaklanmaktadır. Aynı zamanda küreselleşmenin etkisi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, liderlik yaklaşımına "vizyon" kavramını entegre edilmesine ve liderin başarısı da iyi bir vizyon oluşturmasına, bunu sahiplenmesine ve gerçekleştirmek için çaba sarf etmesine bağlanılmaktadır (Leavy, 1996, ss. 437-438).

21. yüzyılın başlaması ile birlikte sürekli artan ve değişim gösteren bilimsel ve teknolojik veriler ile küresel ekonominin getirdiği yeni rekabetçi ortamlar ve değişen tüketici ihtiyaçları liderlerin kendilerini geliştirmesini gerektirmektedir. Değişimin sürekli olması, belirsizlik, iç ve dış çevrenin karmaşıklığı stratejik liderin önemini artırmakla birlikte farklı sorumluluk almasını da gerektirmektedir. Stratejik liderlik teorisi, vizyon sahibi liderin, tüm bu gelişmelerle, çalışanları ile birlikte öğrenerek ve birlikte çalışarak üstesinden geleceğini savunmaktadır (Ireland & Hitt, 1999, s. 45).

Bu bağlamda; stratejik liderin, uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlayacak günlük plan ve kararlar alabilme, çalışanları bu şekilde yönlendirme, geleceğe yönelik tahminlerde bulunma, esnekliği sağlama, stratejik düşünme ve rekabet avantajı oluşturacak değişikliklere ortam hazırlama gibi yeteneklerinin zaman geçtikçe değişerek gelişmesi

beklenmektedir. Stratejik liderlik uygulamalarının zaman içindeki farklılıkları tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1.1. *Stratejik Liderlik Uygulamaları*

Stratejik Liderlik Uygulamaları	
20. Yüzyıl	**21. Yüzyıl**
• Sonuç odaklı çalışır	• Sonuç ve süreç odaklıdır
• Sabırlıdır ve kendine güvenir	• Kendine güvenir ama kibirsizdir
• Bilgi edinmeye çalışır	• Bilgiyi elde etmek ve kullanmak için çabalar
• Çalışan yaratıcılığı kontrolü altındadır	• Çalışan yaratıcılığını serbest bırakır ve destekler
• İşleri hiyerarşiye göre yürütür	• İş akışları ilişkilerden etkilenir
• Bütünlüğün önemini dile getirir	• Uygulamaları ile bütünlüğün önemini gösterir
• Saygıyı talep eder	• Saygıyı kazanmaya isteklidir
• Çeşitliliği idare eder	• Çeşitliliği arar
• Çevresel değişime karşı tepkilidir	• Çevresel değişimi öngörmeye çalışır
• Büyük lider olarak çalışır	• Lider ve grup üyesi olarak çalışır
• Çalışanları kaynak olarak görür	• Çalışanları kritik önemli bir kaynak olarak görür
• Yerel zihniyetle çalışır	• Küresel bir zihniyetle çalışır
• Çalışanların gelişmesini ister	• Çalışanların sürekli gelişimi için önemli ölçüde yatırım yapar

Kaynak: Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Perspectives, 13(1), s. 54.

Stratejik liderlik teorisinde, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile zamanla farklılaşma görülmektedir. Süreç içinde çalışanların önemi artmakta, çevresel değişim ve çeşitlilik fırsata çevrilecek birer unsur olarak düşünülmektedir. Stratejik liderin bakış açısı gelişmekte, liderlik ettiği grubun bir üyesi gibi çalışmaktadır. Stratejik liderler işletmeye bir vizyon ve misyon oluşturmayla başlayan sürece rehberlik etmektedir. Stratejik yönetimin etkili olmasını sağlamak, rekabet gücü elde etmek ve dolayısıyla işletmenin performansını artırmak için insan kaynakları ile birlikte ekip halinde çalışarak ve onların sürekli gelişimini sağlayarak zorlukların üstesinden gelmektedir.

1.4.3. Stratejik Liderlik Modelleri

Literatür incelendiğinde; John Adair'in "Üç Çember Modeli", Davies ve Davies'in "Dokuz Noktalı" stratejik liderlik modeli, Ülgen ve Mirze'nin (2018) "Üç Boyutlu" stratejik liderlik modeli "Sert Faktörler ve Yumuşak Faktörler" ve Pisapia'nın "Beş

Boyutlu" stratejik liderlik modeli öne çıkmaktadır (Kumkale, 2022, s. 26). Aşağıda bu modellere değinilmektedir.

1.4.3.1. John Adair'in Üç Çember Modeli

John Adair (2010) stratejik liderlikte; işletmeyi bütün olarak yönlendirmek, stratejik düşünmek ve planlamak, stratejileri uygulamak, bölümleri bütünle ilişkilendirmek, kilit ortaklıklar ve sosyal ilişkiler kurmak, kurumsal ruhu serbest bırakmak ve işletmenin bugünü ve yarını için liderler seçmek ve geliştirmek rollerinin önemini vurgulamaktadır. Stratejik lideri, değişim zamanlarında beklentileri gerçekleştiren kişi olarak görmektedir. Stratejik liderliğin süreklilik arz ettiğini ve belirlenen sorumluluğun işletmenin bütününe verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca tüm çalışanların stratejik liderin ilke ve uygulamalarını bildiği ölçüde liderine katkı sağlayacağını ve destekleyeceği dile getirmektedir.

Şekil 1.4. *Stratejik Liderlikte Adair'in Üç Çember Modeli*



Kaynak: Adair, J., (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. aktaran: Kumkale, İ. (2022). *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*, s. 27.

Adair (2010), stratejik liderliği; "ekibi organize etmek ve sürekliliğini sağlamak", "çalışanları motive etmek ve gelişimlerini sağlamak" ve "ortak hedefi gerçekleştirmek" işlevlerinden oluşan "üç daire modeli" ile açıklamaktadır. Stratejik lider bu üç fonksiyonun her birini, işletmeyi etkileyen her türlü değişiklikte, işletmenin bütününde ve sürekli olarak uygulaması gerekmektedir. Birbiriyle etkileşim içinde olan bu üç işlev içinde (Adair, 2010, ss. 23-25);

- Amaç, hedef ve görev tanımlama,
- Sonuca ulaştıracak planlama,

- Çalışanlarla iletişim içinde olma,
- Sürekli kontrol,
- İşletme değerlerini ve standartlarını belirlemek, sürdürmek ve desteklemek,
- Çalışanlar arası bilgilendirme, birleştirici olma,
- Bölümlerine göre başarı kriterlerini oluşturma ve uygulama

gibi liderin yapması veya yaptırması gereken bir dizi farklı alt işlevler bulunmaktadır.

Adair (2010), bir kalemle yazı yazarken, elin ve gözün bir etkinliği yapmak için koordinasyon içinde çalıştığını örnek vererek işletmenin doğru yönde ilerlemesi için stratejik liderin de, alt ve üst işlevleri bir bütün olarak görmesi ve uygulaması gerektiği üzerinde durmaktadır.

1.4.3.2. Davies ve Davies'in Dokuz Noktalı Stratejik Liderlik Modeli

Davies ve Davies, 2004 yılında yaptıkları çalışmada; stratejik liderliği iyi liderlikten ayırt eden unsurları ortaya koymaktadır. Stratejiyi; yön belirleme, geniş kapsamlı gündemler, geleceğe yönelik bir bakış açısı ve mevcut faaliyetleri yürütecek bir şablon olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda stratejik liderde "örgütsel faaliyetleri yürütme yetenekleri" ve "bireysel yetenekler" olarak adlandırdıkları dokuz faktörün birlikte var olması gerektiğini savunmaktadır (Davies & Davies, 2004):

Örgütsel faaliyetleri yürütme yetenekleri;

- Stratejik odaklanma ve yönlendirme yeteneği,
- Belirlenen stratejileri eyleme dönüştürme yeteneği,
- Çalışanları ve işletmeyi bir bütün olarak geleceğe hazırlama yeteneği,
- Etkili müdahale noktalarını belirleme yeteneği ve
- Stratejik yetenekler geliştirme yeteneği

olarak beş fonksiyonel yeteneğin stratejik liderde olduğunu düşünmektedir.

Kişisel özelliklerin ise;

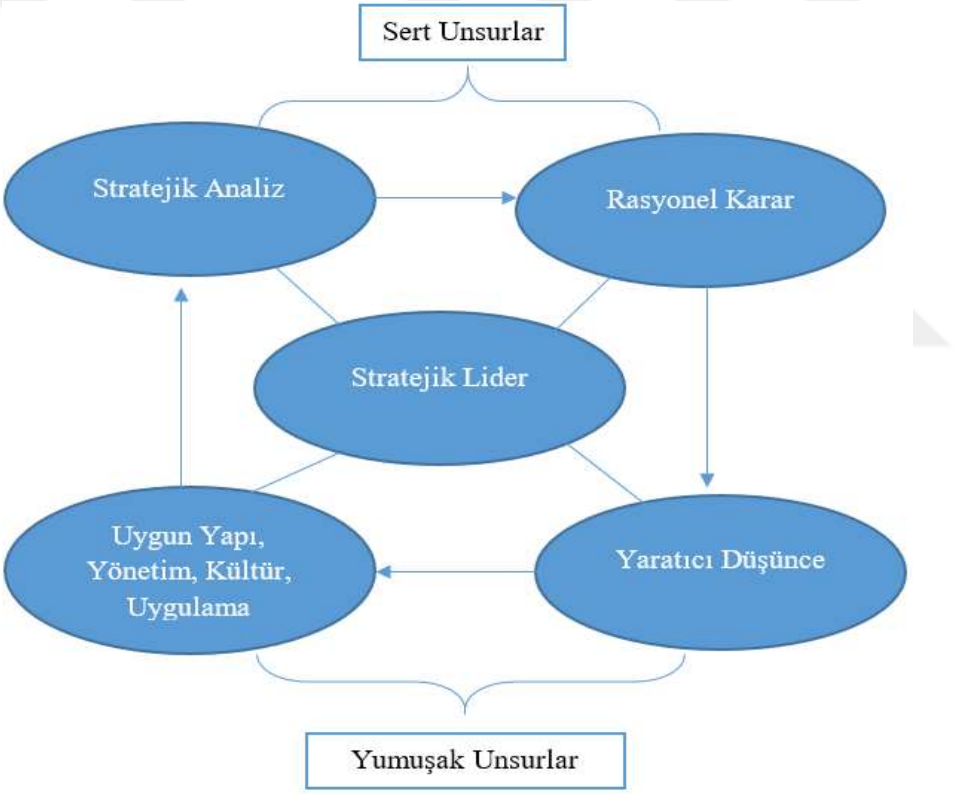
- Stratejik liderin mevcut durumdan memnuniyetsizliği,
- Yeni bilgiyi özümseme, öğrenme, strateji ve amaçlara yönelik uygulama yeteneği,
- Geleceği öngörme, değişimi ve adaptasyonu sağlama yeteneği, ve doğru zamanda doğru işi yapma bilgeliğini kapsaması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu yetenek ve fonksiyonların stratejik liderliğin boyutlarını anlamada bir çerçeve oluşturduğunu, örgütsel faaliyetleri yürütecek yetenekler ile bireysel özelliklerin bir bütün olarak stratejik liderliğin ana hatlarını belirleyen bir model olduğunu dile getirmektedirler.

1.4.3.3. Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli

Ülgen ve Mirze (2018), stratejik yönetimi anlattıkları çalışmalarında; işletmenin her düzey bölümlerinde stratejilerin yapıldığını ancak kendilerinin üst düzey yönetimin uyguladığı stratejiler üzerinde durduklarını ifade etmektedir.

Şekil 1.5. *Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli*



Kaynak: Ülgen H., & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9.Baskı), Beta Yayınları, s. 40.

İşletmenin hayatta kalması, değerlenmesi, ortalamanın üstünde getiri sağlanması ve rekabet edebilmesi stratejik liderlerin uyguladığı üst yönetim stratejileri ve sektörel stratejileri ile mümkün olmaktadır. Stratejilerin başarılı olmasını, "sert unsurlar" olarak açıkladıkları stratejik analiz ve stratejik seçimlerine dayanarak aldıkları rasyonel kararlar ile "yumuşak unsurlar" olarak belirttikleri işletmenin yapısı, uygulayıcıların değerleri,

yönetim, kültür ve yaratıcı düşünce gibi insani faktörlerin başarılı yönetimine bağlamaktadır.

İşletmenin amaçlarına ulaşması, sürekliliği ve rekabet edebilmesi için üç liderlik biçiminden bahsedilmektedir. "İşlemci (geleneksel) stratejik lider"; kısa dönemli planlama yapmak, çalışanları motive etmek, denetlemek, yürütme ve kontrol işlevlerini gerçekleştirmek gibi daha çok geleneksel ve reaktif stratejileri seçmektedir. "Dönüşümcü stratejik lider"; karizması, özgüveni, ilham vermesi, çalışanlarını güçlendirmesi, vizyon oluşturması ve iyi ilişkileri ile işletme amaçlarını ön planda tutacak şekilde çalışanları derinden etkilemektedir. Çalışanların kişisel amaçlarında, işleriyle ilgili düşüncelerinde, değer yargılarında ve bakış açılarında işletmenin lehine dönüşümlere neden olmaktadır. "Vizyoner stratejik liderlik" ise; gerçek dünyadan uzaklaşmadan, işletmenin gelecekte olmasını arzu ettiği pozisyon için planlama yapma ve bu vizyonu çalışanlarına aktararak birlikte çalışma becerisidir (Ülgen & Mirze, 2018, s. 381-385).

Özet olarak; stratejik liderin etkili olabilmesini; geleceği görebilmesi, vizyon oluşturabilmesi, belirsizliklerle baş edebilmesi, esnek olması, kendini geliştirecek bir düşünce yapısına sahip olması, çevresel değişimlere uygun kararlar alabilmesi, çalışanlarını güçlendirecek anlayışını taşıması, ilişkilerinde iyi ve başkalarını etkileyebilen bir kişilik yapısına hakim olmasına bağlamaktadırlar. Stratejik liderin görüş, düşünce, etkileyebilme ve uygulamalarındaki farklılıklara göre de liderlik stilinin değişeceğini dile getirmektedirler.

1.4.3.4. Pisapia'nın Beş Boyutlu Stratejik Liderlik Modeli

Pisapia (2005); bilgi çağına geçişle birlikte gelen karmaşıklığın, değişen nüfusun, zaman ve mekânın, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin tüm işletmelerin istikrarını tehdit ettiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak da belirsizliğin ve karmaşıklığın yoğun yaşandığı günümüz şartlarında; doğrusal düşünen, çevrelerindeki kritik olay ve güçleri belirleyemeyen, gerekli örgütsel değişiklikleri yapamayan, çalışanlarını etkileyemeyen ve güçlendiremeyen geleneksel liderlik modelinin kalıcı bir değişim yaratmak için yeterli olmadığını iddia etmektedir. Bu nedenle işletmenin karşılaştığı karmaşık durumları anlamlandırmak ve doğrusal olmayan değişim fırsatlarını görmek ve değerlendirmek için liderde stratejik bir zihniyetin olması gerektiğini savunmaktadır. Stratejik liderin "komuta ve kontrol" işlevlerinden "koordinasyon ve işbirliği" işlevlerine yönelerek dengeyi sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Bunu yaparken de; sistemi şekillendiren olayları,

özellikleri, kuvvetleri, kalıpları ve ilişkileri anlayarak ve bütünsel görerek sistem düşüncesine hâkim olması gerekmektedir. Farklı seçenekler oluşturmak amacıyla birden fazla bakış açısı, zihniyet ve çerçeveden bakarak durumları daha anlaşılır ve işe yarar hale getirmek için toplanan bilgiler yeniden çerçevelenir. Yenilenen bu bilgiler, algı ve tecrübe ile birlikte rasyonel düşünceyle gelecekte yapmak istenilen amaç ve hedeflere yönelik rehberlik etmektedir (Pisapia vd., 2005, ss. 41-42).

Yaşanan değişimle birlikte stratejik liderlik kavramında da yenilenmeye gerek duyan Pisapia (2006), stratejik liderliği yeni ve eski liderlik arasında bir köprü olarak görmekte, belirsiz ve karmaşık ortamlarda, amaçlar, stratejiler ve eylemler hakkında esnek ve pratik karar verme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Stratejik liderler işletmenin içinde bulunduğu hem iç hem dış çevre şartlarını göz önüne alarak, amaçlar, yollar ve araçlarla ilgili proaktif davranış sergileyerek stratejik seçim yapmaktadır. Stratejik liderler, belirsizlikler ve çelişkilerle dolu bir çevrede yaşayabilmekte, değişimi bir fırsat olarak görebilmekte ve başarılı dönüşümlere rehberlik edebilmektedir. Liderler bu süreçte çevrelerini anlamak, amaç belirlemek, ilişkiler kurmak, öğrenen organizasyon yaratmak, çevreyle uyumlu değer ve inanç oluşturmak için çaba göstermektedir. Pisapia (2006), stratejik liderliği anlamak için, farklı stratejik kararlar alarak "seri üretimi" geliştiren ve yeni otomobil piyasasına hâkim olan, daha sonra stil değişiklikleri ve renkli otomobil üretimini kabul etmeyip çevre değişimini tanımayı ve uyum sağlamayı reddettiği için pazar payını kaybeden Henry Ford'u örnek vermektedir (Pisapia, 2006, s. 13).

Bu bağlamda Pisapia (2006); işletmelerin, stratejileri başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için liderlerin çok yönlü olması ve farklı davranışlar içermesi gerektiğini varsaymaktadır. Değişken çevre, karmaşık ve belirlenemeyen şartlarda liderlerin başarılı olmasını stratejik lider davranışları göstermesine bağlamaktadır.

Stratejik liderlik eylemlerini; işletmenin sürekliliğini, kontrolünü ve değişim ihtiyacını karşılamak için "yönetme", "dönüştürme", "birleştirme", "köprüleme" ve "takas" olarak ifade etmektedir. Pisapia (2006);

- Yönetme; işletmenin amaçlarına ulaşmak, kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmak için yönetim işlevi (Ülgen & Mirze, 2018, s. 3),
- Dönüştürme; işletmenin değişiminin ve öğrenmesinin sürekliliği için örgütsel koşulları ve kültürü buna göre ayarlayacak dönüştürücü faaliyetler,

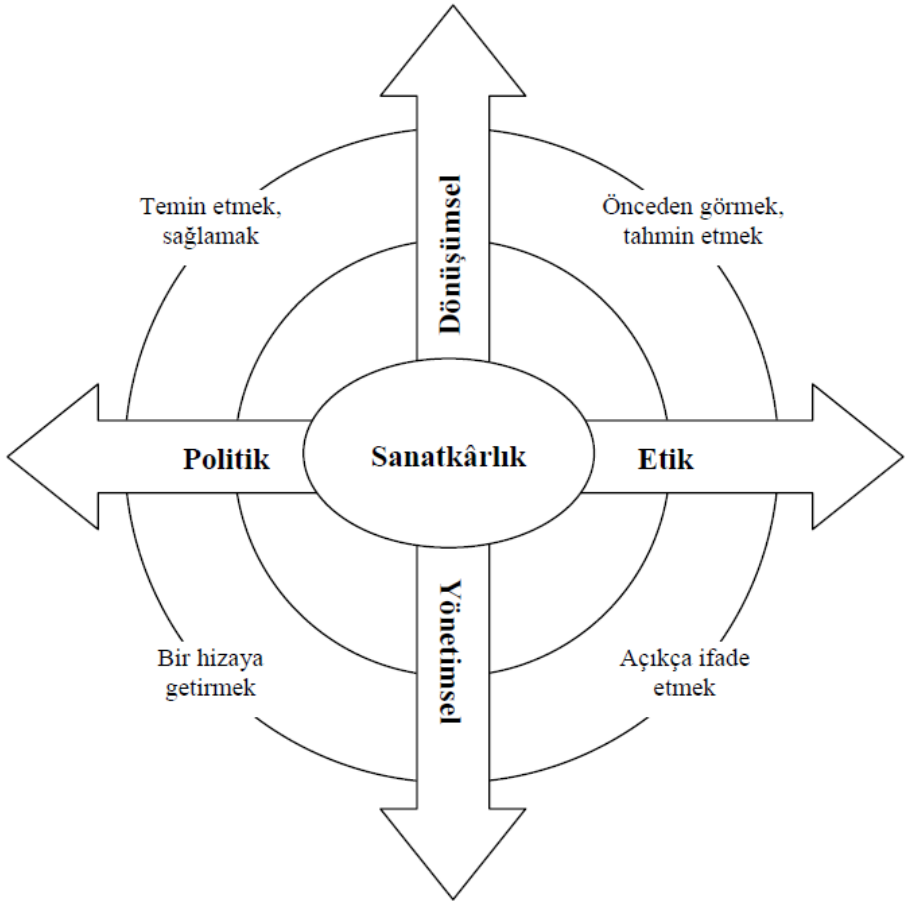
- Birleştirme (bağ kurma); işletme sistemi içinde güven oluşturarak birlik ve beraberliği sağlayarak çalışanların işletmenin amaçlarına ve değerlerine bağlılığını sağlayacak faaliyetler,
- Köprü kurma; işlerin yürümesi için gerekli olan kaynakları ve desteği almak için işletme içinde ve dışında nüfuz sahibi kişilerle bağlantı kuracak ve iletişim sağlayacak faaliyetler,
- Takas; ilişkilerin etkinliği ve sürekliliği için takas yapılması

gibi faaliyetleri işletme iç ve dış çevresinde, durum ve şartlara göre yerine getiren stratejik liderlerin başarılı olacağını öne sürmektedir (Kumkale, 2022, s. 29).

Pisapia (2006), stratejik liderlikle ilgili; stratejik kararlar alma gibi üst yönetim faaliyetleri, yeni vizyon oluşturma, yeni yetenekler geliştirme, yapı, süreç ve kontroller geliştirme, öğrenen ve etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve değişim yeteneği gibi farklı konuların araştırıldığını ancak çalışmalarda stratejik liderliği işletmenin bütününe yönelik uygulamanın eksik olduğunu dile getirmektedir (Pisapia, 2006, s. 22).

Liderin idari becerilerinin ve stratejik zihniyetinin yanı sıra çevreyi anlamak, amaçları ortaya koymak, güçlü ilişkiler kurmak, öğrenen ve esnek işletme oluşturmak, değişim ve gelişim için işletme ve çalışan değerlerinin önemli olduğu vizyonu belirlemek gibi çok yönlü niteliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Pisapia & Lin, 2011, s. 368). Bu nedenle stratejik liderliği; çalışanları, yapıyı ve süreci değiştirebilecek "dönüşümcü", amaçlara ulaşmak için yapının sürekliliğini sağlayabilecek "yönetici", kaynak ve destek ağını genişletebilecek "politik" ve çalışırken ne yapılması gerektiği ile ilgili "etik" davranışları içeren çok boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir (Pisapia, 2006, s. 25; Yasin, 2006, s. 11). Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır:

Şekil 1.6. *Pisapia'nın Stratejik Liderlik Boyutları*



Kaynak: Pisapia, J., (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. Faculty of Education,* aktaran Aydın, M.K., (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki, s. 31.

1.4.3.4.1. Yönetimci Stratejik Liderlik Davranışı

Liderin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları etkin ve verimli kullanması, çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemesi, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol faaliyetlerini etkin şekilde yönetmesidir (Akçadağ & Aykan, 2018, s. 353). Çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları ve yüksek performans göstermeleri için uğraşmaktadır. Yönetimci stratejik liderlik; çevresel faktörlerin fazla değişmediği, belirsizliğin az olduğu durum ve şartlarda normal yönetim faaliyetlerinin yürütüldüğü liderlik eylemleridir (Kumkale, 2022, s. 30). Liderler daha çok işletme içinde istikrarı sağlamak için çaba harcamaktadır (Shaw, 2018, s. 34). Kısa süreli planlama ve faaliyetleri yönetmede başarı sağlamaktadır (Akyüz, 2018, s. 55). Çalışanların örgütsel sonuçlara

ulaşmaları için uygun ortamı oluşturacak çözümler üretmektedir. Yönetsel lider; mevcut düzenin devamlılığı için stratejiler belirleme ve buna yönelik çalışmalar yapmak için çalışanları ile etkileşime girmektedir. İşe yönelik liderlik davranışları sergileyerek ödül ve ceza sistemini kullanmaktadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 139).

İşletmenin çevresi ile uyumlu ve değişken faktörlerin düşük olduğu durumlarda ve istikrarın sürdürülmesi gereken zamanlarda stratejik lider yönetim odaklı liderlik davranışını gerçekleştirmektedir. Yönetimci stratejik lider, kısa vadeli planlama ile örgütsel sonuçlara ulaşmak ve mevcut düzeni sürdürmek için stratejiler belirleyerek işe yönelik davranışlar sergilemektedir.

1.4.3.4.2. Dönüşümcü Stratejik Liderlik Davranışı

İşletmelerin değişen çevreye uyum sağlaması ve hayatına devam edebilmesi için yönetim süreçleri ve yapısında değişimi gerçekleştirecek zihniyeti ve anlayışı savunan yaklaşımdır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarla paylaşım ve etkileşim içinde olmak ayrıca onların süreçte aktif rol üstlenmelerini ve güçlendirilmelerini temel almaktadır. Dönüşümü gerçekleştirecek liderler, geleceğe yönelik vizyon belirleyerek ve çalışanlarını bu yönde destekleyerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve devamlılığını sağlamaktadır (Özalp & Öcal, s. 209). Dönüşümcü liderlik, daha yüksek amaçlara yönelmektedir. Çalışanların sadece uyumlu olması yeterli gelmez, ihtiyaçlarında, inançlarında ve değerlerinde değişiklik içermektedir. Dönüşümcü lider, beklentilerini ifade ederek çalışanları ile bütünleşir ve onların amaç ve inançlarında da değişim gerçekleştirerek yüksek performansla sonuçlandırmaktadır (Bass, 1985, aktaran Kuhnert & Lewis, 1987, s. 650).

Dönüşümcü stratejik liderin köklü ve olumlu değişiklikleri teşvik eden tutumu benimsemesi gerekmektedir. Çalışanlarına geleceğe yönelik vizyon kazandırmak, yapısal ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirmek için çalışanların bu süreçte aktif olmasını teşvik etmek, işbirliği ve açık iletişimi desteklemek ve dönüşümde kararlı olmak dönüşümü isteyen stratejik liderliğin temel noktalarıdır.

Bass (1990), dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının menfaatlerini genişletip artırdığında ve grubun amaçlarına yönelik farkındalık oluşturup kişisel amaçlardan öne geçmesini sağladıklarında üstün liderlik performansı gerçekleştirdiklerini dile getirmektedir. Bu sonuca liderin; karizmatik, entelektüel teşvik, bireye yönelik ilgi ve ilham verici motivasyon davranışları göstererek ulaştıklarını savunmaktadır (Bass, 1990, s. 21).

Karizma; dönüşümcü lider davranışlarının merkezinde bulunmaktadır. Karizmatik lider çalışanlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Farklı bir vizyon ve misyon duygusu ile saygı, güven ve gurur kazandırmaktadır. Öyle ki çalışanlar liderlerine yüksek güven duymakta ve bütünleşmek istemektedir. İlham verme; karizmatik liderler çalışanları ekstra gayretle daha yüksek performans gösterebileceklerini ve yüksek beklentileri iletmektedir. Önemli amaçları basit yöntemlerle ifade ederek onlara ilham vermektedir. Zihinsel teşvik; liderin çalışanlarını, zorlukları birer engel olarak düşünmemeleri için problemleri farklı bakış açısı ile çözüme ulaştıracak yöntemlere yönlendirmektedir. Zekâyı, yaratıcılığı ve engelleri farklı yollarla aşmayı desteklemektedir. Bireye yönelik ilgi; liderin çalışanlarındaki farklılıklara göre her çalışana özel davranması, tavsiyelerde bulunması ve ona rehberlik etmesidir. Lider, çalışanlarını tanıyarak farklı istek ve arzularına göre onlarla yeni hedefler belirlemekte ve bu hedeflere yönelik yüksek performans göstermeleri konusunda onları desteklemektedir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 135).

Mükemmel performansa yönelik dönüşüme liderlik yapmak için; paydaş değerleri, stratejik odaklanma, çalışanlarla etkileşim, yönlendirme, yürütme, performansı gözden geçirme ve ölçme, güçlendirme, öğrenme ve geliştirme yaklaşımlarının öneminin belirtildiği bir stratejik liderlik sistemi oluşturulmaktadır. Arzulanan gelecek ile mevcut gerçeklik arasındaki değişimi gerçekleştirmek bu yaklaşımların uyumlu entegrasyonuna ve bunu sağlayacak stratejik liderin varlığına bağlanmaktadır (Latham, 2013) .

Çağın getirdiği yenilik ve gelişmelere uyum sağlamak için liderler, belirledikleri vizyonu çalışanlarına aktararak ve onları etkileyerek işletmede dönüşüm sürecini başlatmaktadırlar. Değişimin gerçekleşmesi için çalışanlarla iletişim halinde olup, engel ve problemlerin çözümünde tam destek göstermektedir. Dönüşümcü lider, durum ve şartlara göre değişim ve dönüşüm gerektiğine karar vermesi ile süreci başlatmış olmaktadır.

1.4.3.4.3. Politik Stratejik Liderlik Davranışı

Politik stratejik liderlik; işletmenin amaçlarına ulaşması, gereken kaynak ve desteği sağlaması için liderin uygun ve doğru politik davranış gösterdiği liderlik boyutudur. Politika; fikir ayrılıkları, uyuşmazlıklar ve çatışmaları çözüme ulaştırmak için kullanılan müzakere süreci olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 144). Liderler genellikle güçlerini etkili bir şekilde kullanma yetenekleri ile ön plana çıkmaktadır. Öz

yetenekleri, kurdukları ilişkiler, uzmanlık ve politik becerileri ile kayda değer bir güç kazanmaktadırlar. İşletme içi yönetim, dış çevre ilişkileri, temel değerler ve çıkan çatışmalar, liderin yalnızca liderlik kaynakları ve stratejik düşünmesiyle değil idari yetenekleri ve politik becerileri ile de gerçekleştirilmektedir. İkna etme, koalisyonlar kurma, ödül ve ceza verme, muhalif düşünceyi bölme, gücü kullanma politik liderin şartlara ve ortama göre kullandığı araçlar, taktikler ve becerilerdir. Stratejik liderlik sürecinin işleyişinde de, destek ve kaynak için, ilişkileri kurmak ve güçlendirmek politik ustalık gerektirmektedir. Politik lider işbirlikçidir, fikir alışverişi ve ortak yöntemlerle sorunlara ve görevlere odaklanmaktadır. Çalışanları problem çözme ve yeni fırsatlar bulma konusunda güçlendirmektedir (Morrill, 2010, s. 262).

Politik stratejik liderlik davranışı ile lider, politik becerilerini kullanarak hem iç çevresini hem de dış çevresini etkili bir şekilde yönlendirebilmektedir. Güç dengelerini sağlama, ittifaklar kurma, politik davranışları ile engelleri aşabilme, kaynak yönetimini etkili yönlendirme, iletişim ve ikna gücünü kullanma, hedefler doğrultusunda politik ve stratejik manevralar yapma, çatışmaları etkili yönetme gibi tutum ve davranışlarla işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Pisapia, özellikle karmaşık ve belirsiz çevre türlerinde, liderin ilişkiler geliştirme, istişare etme ve pazarlık gücü becerilerinin iyi olması gerektiğini dile getirmektedir. Rekabetin yüksek, çeşitli ağların, güç oyunlarının ve hayatta kalmanın zor olduğu ortamlarda etkin yönetimi liderin politik liderliği kullanma ve uygulama derecesine bağlamaktadır. Ayrıca işletme içinde ve dışında gayri resmi ağlar, güçler ve ilişkiler olduğunu, bu yapılar ile etkili iletişim içinde olmanın, çalışanların düşünce ve davranışlarını etkileyerek güven ve bağlılıklarını artırmanın politik liderin başarısını etkilediğini ifade etmektedir. Politik liderin aynı zamanda işletme içindeki farklılıkları görebilmesi, yönetebilmesi, çatışmaları tüm paydaşların menfaat sağlayacağı şekilde uzlaşmayla sonuçlandırması gerekmektedir (Yasin, 2006, s. 62).

Politik liderler süreklilik sağlamak ve hedeflere ulaşmak için ilişkilerini geliştirmek ve etki alanlarını genişletmek için çaba göstermektedir. Bu sebeple ödül sistemini kullanma, fikir alışverişi yapma, ortaklıklar ve önemli ilişkiler kurmaya yönelik davranış sergilemektedir. İşlerin yürümesi, engellerin kalkması ve çatışmaların çözümü için uzlaşmak için çözüm üretmeye çalışmaktadır. Gerekli durumlarda işletme içinde veya

dışında etkili insanlara ulaşarak, farklı ilişkiler kurarak çözüm üretmektedir (Kumkale, 2022, s. 31).

Değişimin, belirsizliklerin, kaynakların kıt ve rekabetin yüksek olduğu günümüz çevresinde liderlerin politik yaklaşımı benimsemesi ve davranış sergilemesi başarısını etkilemekte aksi takdirde başarılı olma ihtimali düşük olmaktadır.

1.4.3.4.4. Etik Stratejik Liderlik Davranışı

Etik stratejik liderlik; yönetim faaliyetleri gerçekleştirilirken veya kararlar alınırken iyi veya kötü, doğru veya yanlış, yapılmalı veya yapılmamalı bağlamında belirlenen standartlara göre gerçekleşmektedir. Lider davranışları ahlaki ve etik inançların etkisinde oluşmaktadır. Etik liderlik; liderin eylemlerinde ve ilişkilerinde, uygun davranışlarda bulunması, bu davranışları kararlılık, iletişim ve pekiştirme ile çalışanlarına aktarması olarak tanımlanmaktadır. Dürüst, güvenilir, adaletli, ilgili ve dikkatli olarak algılanan bir lider, çalışanları için rol model halini almaktadır. (Brown vd., 2005, s. 120).

Etik liderlik davranışları arasında; hakkaniyetli olmak, adil ve ilkeli kararlar almak, çalışanların ihtiyaç ve önerilerini önemsemek, dürüst olmak ve etik standartlara uymak gibi davranışlar bulunmaktadır. İnsan merkezli ve etik çalışmayı destekleyen bir yaklaşım sergilenmektedir. Ayrıca çalışanlara etiğin önemini belirtmek, etik olan davranışları ödüllendirmek, etik olmayanları düzeltmek de etik liderin davranışları arasında görülmektedir (Jordan vd., 2013, s. 663; Ünüvar & Demirtaş, 2021, s. 118).

Etik stratejik liderlik yaklaşımda; liderlerin işletmeyi etik değerlere uygun bir tarzda yönetmesi ve sürdürülebilir başarıya ulaşmada etik kararların da önemli olduğu vurgulamaktadır. İşletmenin kurumsal itibarının korunması ile iç ve dış çevrede olumlu bir imaj oluşturulmaktadır. Etik davranış ve tutum içinde olan liderler, çalışanların da işletmenin etik misyon ve değerlerini benimsemesi yönünde destek vermektedir.

Çalışanların liderlerine olan güveni arttıkça etik değerlere ve standartlara yönelik davranışları ve bağlılığı artış göstermektedir. Liderin açık ve şeffaf davranışı da çalışanların işletme içi kaygılarını azalmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel politikaları, amaçları, hedefleri ve vizyonu belirleyen, planlama yapan ve işletmeyi geleceğe taşıyan stratejik lider için, çalışanların "etik lider" olarak algılanmasına hangi davranışların sebep olduğu önem arz etmektedir (Jordan vd., 2013, s. 663; Treviño vd., 2003, s. 6).

Etik stratejik liderler, işletme içinde ve dışında açık iletişimi teşvik etmektedir. Kararlar alırken etik değerlerin ve toplumsal sorumluluğun göz önüne alındığı görülmektedir.

Etik lider, işletme içi ve dışı faaliyetlerde, çalışanların uyması gereken davranışları teşvik ettiği gibi kaçınması ve yapmaması gereken davranışları da ortaya koymaktadır. Liderin, yönetiminde ve kararlarında adil ve doğru olması, işletme içinde etik standartların yerleşmesine ve buna bağlı olarak da çalışanların güven duygusunun, bağlılığının ve performanslarının artmasına neden olmaktadır (Kumkale, 2022, s. 33).

Etik liderlik; dürüstlük, adalet, saygı, şeffaflık, ilgi ve güven gibi geniş bir değer ağını içermektedir. Etik lider, çalışanlarına destek vererek, dağıtılan ödül ve haklarda adil olarak, onlarla iletişiminde şeffaflık sağlayarak ve işletme içinde güven ortamını oluşturarak işletme içinde etik standartların oluşmasını ve bu değerlerin zaman içinde çalışanlar arasında yerleşmesini sağlamaktadır.

1.4.3.4.5. Etkileşimci Stratejik Liderlik Davranışı

Pisapia (2006), stratejik liderlik yapısını anlatırken birbirine entegre olmuş beş boyuttan, liderin ve işletmenin başarısını belirleyecek en güçlü boyutun beşinci boyut olduğundan bahsetmektedir. Lider, işletmenin normal işleyişini sürdürürken aynı zamanda değişime ve gelişime yönelik planlamalar ve eylemler yapmaktadır. Stratejik lider değişime ayak uydurmak için, stratejik bilinçle, yönetimsel ve dönüşümsel ile politik ve etik eylemlerden uygun olan eylemi seçerek yönetimi sürdürmektedir. Pisapia (2006)'ya göre, lider bu seçimlerini yaparken tecrübesini, ustalığını ve sanatkârlığını ortaya koymaktadır. Mevcut düzende işletmenin istikrar ihtiyacına yönelik, daha etkin olması için alınan kararlar ve yapılan eylemler ile işletmenin değişim ihtiyacı için alınan kararlar ve eylemler bir süreklilik ve stres içinde devam etmektedir. Politik ve etik liderlik davranışlarında da "doğru olan" ile "mümkün olan" liderin kararlarını etkileyen bir gerilim yaratmaktadır. Lider, işletmenin amaçlarına göre bu yaklaşımlardan birini seçerek veya değişimi ve sürekliliği sağlamak için birleştirerek yoluna devam etmektedir (Pisapia, 2006, s. 31).

Yönetim; planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol, dönüşüm; mevcut duruma meydan okuma, sürekli öğrenme ve değişim yönünü belirleme, politiklik; aracı olma, iş yapma, koalisyonlar kurma ve ağlar geliştirme, etiklik; erdemli davranma, kamu yararını düşünme ve değerleri ön plana alma gibi işlevlerden oluşmaktadır. Pisapia (2006), liderlerin, yönetme ve dönüştürme yaklaşımları ile politik ve etik yaklaşımlarını zaman

ve şartlara göre harmanlamayı ve entegre etmeyi öğrendikleri ve uyguladıkları zaman stratejik çevikliğe ulaştıklarını öne sürmektedir. Stratejik liderlik, yönetici, dönüştürücü, politikacı ve ahlaki davranışları ile tüm liderlik eylemlerini kapsayan, bunu yaparken de tecrübesini ve ustalığını konuşturan bir yaklaşım sunmaktadır (Pisapia, 2006, ss. 32-34).

Pisapia (2006)'ya göre, liderin aldığı ilk karar işletmede mevcut durum sürdürülecek mi yoksa değişim şart mı? Değişimin zorunlu olduğu zaman ve şartlarda liderin politik, etik ve dönüştürücü eylem üçgenine, mevcut düzeni sürdürmek için de politik etik ve yönetim eylemleri üçgenine odaklandığını dile getirmektedir. İşletmenin iyileştirilmesi ve sürekliliği için bu gerilimi anlamak ve doğru stratejiyi uygulamak önem arz etmektedir. Liderin etkili olabilmesi, işin etik ve profesyonel doğasına ile politik gerçeklik arasındaki uygulanan dengesine bağlı olmaktadır. Lider bu süreçte etik değerlere yönelik çalışırken politik esasları da kullanması ve dengeyi sağlaması gerekmektedir (Yasin, 2006, s. 72).

Belirsizliğin hâkim olduğu, standartların net olmadığı çevre şartlarında stratejik liderin, işletmenin geleceği için stratejik liderlik eylemlerinden uygun olanı seçmesi, çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde olması gerekmektedir. Yönetimci, dönüşümcü, politik ve etik davranışlar setinden seçim yaparken liderin tecrübesi ve vizyonu işletmenin başarısı için en önemli strateji olarak görülmektedir.

İşletmelerde; uzun vadeli başarı, belirlenen hedeflere ulaşılması, süreklilik arz eden rekabet avantajı sağlama, çevresel değişikliklere adaptasyon, etkili kaynak yönetimi, en önemli kaynaklardan biri olan çalışanların motivasyonu, çevresel risklerin tanınması ve önlemlerin alınması, kurumsal bir vizyon, misyon ve kültür için stratejik liderlik yaklaşımı önemli olmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının etkin uygulanması ile işletmeler geleceği tasarlayıp planlama ve yönlendirme ile başarı kazanacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; stratejik liderlik yaklaşımı, farklı liderlik rollerini bünyesinde taşıyan, gelecek tahminlerine göre çalışanlarını ve işletmeyi yapılandıran, doğru zaman ve koşulda uygun stratejileri belirleyen ve uygulayan bir anlayışla liderlik yapmayı gerektirmektedir. Stratejik yönün belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi, işletme yapısının stratejilere göre geliştirilmesi, kaynakların etkin dağıtılması, örgüt kültürünü ve etik kuralları bu çerçevede oluşturulup benimsetilmesi, çalışanların motive edilmesi, çalışanlara örnek olunması gibi faaliyetler sayesinde stratejilerin sağlıklı bir şekilde uygulanması ve stratejik liderliğin başarısı söz konusu olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DİLE GETİRME DAVRANIŞI

İşletmelerin başarıya ulaşması için, tüm örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde liderin strateji anlayışı, yönlendirmesi ve yönetim şekli büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte stratejik liderin başarısı da; onu destekleyen, hedef ve amaçları gerçekleştirmek için lideriyle birlikte hareket eden çalışanlara bağlı olmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması liderlerden çalışanlara kadar tüm örgütün katılımını gerektirmektedir. Çalışanlarına inandığını ve güvendiğini hissettiren, onları motive edebilen ve etkileyebilen bir lider, karşılığında onların düşüncelerini dile getirmelerini ve destek vermelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda bu bölümde; dile getirme davranışı kavramı, türleri, önemi ve bu davranışı etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir.

2.1. Dile Getirme Davranışı Kavramı

Dile getirme kavramının kullanımı, büyük ölçekli işletmelerin kurulmaya başladığı, endüstriyel gelişmelerin yaşandığı sanayi devrimine kadar uzanmaktadır. O dönemde kavramın Adam Smith ve Karl Marx gibi ekonomistler tarafından "işçilerin sesi" olarak kavramlaştırıldığı görülmektedir. Ayrıca işçilerin sesinin ya görmezden gelindiği veya çok az dikkate alındığı ifade edilmektedir (Kaufman, 2013, s. 3).

Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışma ile müşteri/üye-işletme ilişkisine odaklanmakta ve "dile getirme" davranışını kavramsallaştıran ilk kişi olarak literatüre geçmektedir. Çalışmada; memnun olmayan müşterilerin rakip firmalara gitmesi veya sadakat göstererek işletmeye şikâyetlerini dile getirmesi ve çözüm beklemesi konu olarak işlenmektedir (Allen, 2014, s. 3). Freeman ve Medoff (1984), dile getirme kavramını istihdam çerçevesinde ilk kullananlar arasında görülmektedir. Araştırmada, sendikalı çalışanların işten ayrılmak yerine öneri getirdikleri ve işten çıkarılma korkusu olmadan şikâyetlerini dile getirebildikleri savunulmaktadır (Allen, 2014, s. 5).

Düşüncelerin, tutum ve duyguların sözlü veya yazılı olarak ifade edilmesi olan dile getirme, kişiler arası iletişim için önemli bir rol oynamakta ve kişilerin fikirlerini veya isteklerini başkalarına aktarmaya veya iletmeye yardımcı olmaktadır. Yardım isteme, işbirliği yapma, çözüm üretme ve etkileşim sağlamak gibi konularda dile getirme davranışı sergilememiz karşımızdaki kişilerin bizi daha iyi anlamasını ve cevap vermesini sağlamaktadır.

İşletmede etkin ve verimli olmayan bir durumu değiştirmek için çalışanların bu durumu söylemesi, şikâyet etmesi, dile getirmesi, öneri sunması olarak kavramsallaştırılan bu davranışın, işletmenin hayatına devam etmesi ve değişime uyum sağlaması açısından hayati önem taşıdığı görülmektedir. Bu kavram, işletmenin içinde bulunduğu çevredeki belirsizlik ve değişim arttıkça daha önemli hale gelmekte ve gün geçtikçe daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Özellikle Van Dyne ve LePine (1998) tarafından yürütülen araştırma ile hem dile getirme kavramının tanımında bir netlik kazandığı hem de işlevsel ölçek geliştirildiği için bu konuda yapılan araştırmalarda göze çarpan bir artış olduğu gözlenmektedir (Maynes & Podsakoff, 2013, s. 87).

Çevre koşullarına uyum sürecinde değişim ve gelişim için dile getirme davranışının önemli olduğunu düşünen işletmeler, çalışanların da sorumluluk almasını ve bu konuda aktif olmasını istemektedir. Kişilik özellikleri, algıları, düşünce yapısı gibi temel farklılıklardan dolayı yaratıcılığı ve özgüveni yüksek sorumluluk sahibi çalışanlardan gelişim odaklı dile getirme davranışı beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin, dile getirme davranışının önemini bilen bir yaklaşım sergilemesi ve çalışanlarını bu yönde motive etmesi ve fikirlerin açıkça söylenebileceği ortamın olduğu algısını oluşturması gerekmektedir.

2.2. Dile Getirme Davranışının Tanımı ve Türleri

Dile getirme; işletme içinde var olan sorunları veya memnuniyetsizliği, yöneticisi veya iş arkadaşları ile konuşarak çözüm üretmeye çalışmak (Rusbult vd., 1988, s. 601), işle ilgili olumsuz bir durumu iyileştirmek için öneri sunmak (Withey & Cooper, 1989, s. 521) olarak tanımlanırken, Van Dyne ve arkadaşları (1995) dile getirmeyi artık bir memnuniyetsizliği eleştirme ve şikayet davranışı olmaktan çıkararak görev tanımının dışında, ekstra rol davranışı olarak görmektedir. Dile getirme davranışı; işletmenin gelişimi, değişimi ve yenilenmesi için önerilerde bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109).

Dile getirme davranışı literatür incelendiğinde; işinin gerekliliği olmadığı halde gönül rızası ile yapılan eylemler "örgütsel vatandaşlık davranışı" (Organ & Ryan, 1995), çalışanın iş yerinin örgütsel, sosyal veya psikolojik ortamını iyileştirmesine yönelik gösterdiği çaba "bağlamsal performans" (Borman & Motowidlo, 1997), çalışanın isteğe bağlı yani "ekstra rol" davranış biçimi (Van Dyne & LePine, 1998) ve mevcut şartları iyileştirmek veya yenilik oluşturmak için "proaktif davranış" olarak farklı perspektifler altında kavramsallaştırılmaktadır (Çelik, 2008, s. 11).

Etkinlik ve verimlilik için, çalışanların normal görev tanımlarının dışında, işletmeye fayda sağlayan rol dışı davranışları işletme için önem arz etmektedir. Özellikle çalışanların mevcut duruma itiraz etmeleri, değişim ve gelişim odaklı, standartları iyileştirmek amacı ile düşünce ve fikirlerini dile getirmeleri daha da önemli görülmektedir (LePine & Van Dyne, 1998, s. 853).

Dile getirme davranışı; çalışanların, düşünce, duygu, bilgi, fikir ve görüşlerin ifade edebilmesi, etkili iletişim kurması ve düşüncelerini diğer çalışanlara aktarması, öneri sunması şeklinde özetlenmektedir. Dile getirme; çalışanların, olumlu veya olumsuz düşüncelerini, işle veya işleyişle ilgili endişelerini iş arkadaşlarına, ustasına veya yöneticisine açıkça söyleyebilmesidir. İşine, iş süreçlerine ve işletmesine katkıda bulunmak isteyen çalışanların, kendini ve düşüncelerini anlatması, görüşlerini bildirmesi olarak görülmektedir.

Microsoft'un kurucusu olan ve işletmesini ileriye taşımak için stratejik davranışı benimseyen Bill Gates, geleceğe odaklanan ve ekibini bir bütün olarak bu şekilde yönlendiren bir lider olarak sektörde yerini almaktadır. Öncelikle çalışanlarını seçerken; araştırmacı yönü yüksek, çalışmayı ve fikir üretmeyi seven kişilerden seçmektedir. Birlikte çalıştığı kişilere önem veren ve değerli olduklarını hissettiren Gates'in, çalışanlarını, işletmenin en büyük gücü ve kaynağı olarak gördüğü bir çalışma ortamı oluşturduğu görülmektedir (Rampton, 2016). Bu sayede çalışanlar, motive olarak yenilikçi fikir ve düşünce geliştirmek için gayret göstermekte ve süreç sonunda önerilerini açıkça ifade edebilme özgürlüğüne sahip olmaktadır.

Dile getirme; birden fazla davranış türü içeren bir yapı olarak düşünülmektedir. Çalışanlar bu davranışı; destekleyici, yapıcı, savunmacı ve zarar verici şekilde dile getirmektedir (Maynes & Podsakoff, 2013, ss. 91-92).

- Destekleyici dile getirme davranışı; çalışanların işi ile ilgili yenilenen politikaları, planları, hedefleri veya iş süreçleri ile ilgili yapılanmayı teşvik etmesi, onaylaması ve koruması olarak görülmektedir. İş arkadaşlarının eleştirdiği bir süreci veya politikayı savunmayı da içermektedir (Dyne vd., 2003, s. 1373). Çalışanların mevcut politikaları veya uygulamaları desteklemesi, karar alma süreçlerinde planlanan veya uygulaması yapılacak değişiklikler lehinde görüş bildirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşin yapılış şeklini anlamlı bir şekilde değiştiren önerilere katılması ya da değişiklik işletme için faydalı değilse öneriye itiraz etmesi de bu davranışa örnek olarak verilmektedir. Bu davranış doğası gereği reaktif davranış olarak nitelendirilmektedir (Burris, 2012, s. 853).
- Yapıcı dile getirme davranışı; çalışanların işletmede iyileştirmeyi teşvik etmesi olarak görülmektedir. Gelişime ve değişime odaklanan fikir, bilgi veya görüşlerin çalışanlar tarafından gönüllü olarak dile getirmesini ifade etmektedir. İşi yapmanın yeni veya geliştirilmiş yolunu dile getirmek, çalışma yöntemleri ile ilgili yenilikçi öneriler sunmak, yaşanan problem veya sıkıntılara yönelik çözüm yolları düşünüp ifade etmek, standart prosedürlere değişiklikler önermek yapıcı davranışa örnek olarak verilmektedir. Bu davranış, işletmenin çevresi dinamik olduğunda ve yeni fikirler sürekli iyileştirmeyi sağladığında önem arz etmektedir (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109). Yapıcı ses, örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranış ile iyileştirmeye yönelik olması bakımından benzerlik göstermektedir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı dışarıdan gözlemlenemeyen davranışları da içerdiği için daha geniş, başkalarına fayda sağlama arzusu ile motive edilmesi gereken prososyal davranışlar ise daha dar bir kapsama sahip olduğu için yapıcı dile getirme davranışından ayrılmaktadır (Maynes & Podsakoff, 2013, s. 92).
- Savunmacı dile getirme davranışı; çalışanın, değişimin gerekli olduğu koşullarda, mevcut durumu değiştirmeye yönelik yapılan önerilere muhalefet olması olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yöntemlerinin değiştirilmesine ya da işletme politika, prosedür veya uygulamalarda yapılacak değişime karşı çıkmak örnek olarak verilmektedir (Maynes & Podsakoff, 2013, s. 92). Savunmacı dile getirme davranışı aynı zamanda; çalışanın kendini koruyacak şekilde, güvenli, emniyetli kararlar alma, daha az kişisel sorumluluk alma ve yapılacak değişikliklerden korunma adına davranış göstermek olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1371). İki yaklaşım da algılanan tehdidi azaltmaya yönelik koruyucu eylemler olarak görülmektedir. İlk

yaklaşımda çalışan işletmedeki mevcut durumu korumaya odaklanırken, ikincide kendini korumaya yönelik dile getirme davranışı sergilemektedir.

- Yıkıcı (zarar verici) dile getirme davranışı; çalışanların, iş politikaları, iş süreçleri veya uygulamalarla ilgili eleştirel veya küçük düşürücü ifadelerle görüşlerini isteyerek dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme politikalarını kötülemek, işle ilgili programlar hakkında kötü yorumlar yapmak, iş ortamını ve çalışma yöntemlerini sert bir şekilde eleştirmek yıkıcı dile getirme davranışı olarak nitelendirilmektedir (Maynes & Podsakoff, 2013, s. 92). İşletme yapısını veya iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik yapıcı fikirlerin ifade edilmesini vurgulayan yapıcı dile getirme davranışının aksine yıkıcı veya zarar verici dile getirme olumsuz davranışları ve hedef noktaya zarar verme niyetiyle yapılmaktadır.

Dile getirme; birden fazla davranışı kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan, korumacı tavır ile sunulan önerileri ya destekleyici ya da savunmacı bir dil kullanarak görüşünü dile getirmektedir. Aynı durumda görüşünü mücadele ederek bildiriyorsa ya yapıcı veya yıkıcı bir tavır sergilemektedir.

İşletmelerde dile getirme davranışı, çalışanların işletmelerinin menfaatine yönelik, kaynakları görmeleri, fırsatları düşünmeleri ve bunu açıkça ifade etmeleridir. Bu davranışın gösterilmesi, çalışanların fikir ve önerilerini söylemesi için teşvik edilmesine ve aktif iletişim sürecine dâhil edilmelerine bağlı olmaktadır.

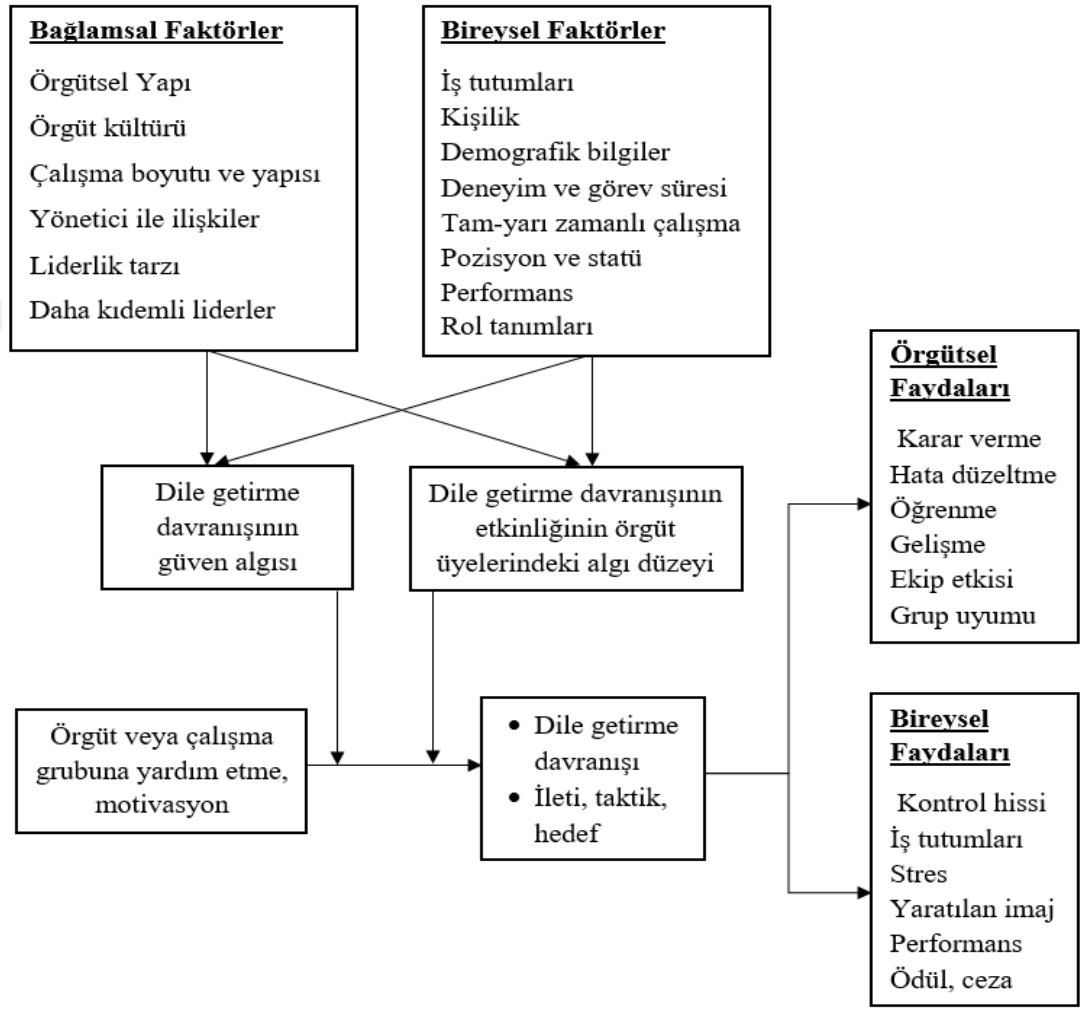
2.3. Dile Getirme Davranışını Etkileyen Faktörler

İşletmeler, değişkenlik ve belirsizlik yoğun çevre şartlarına uyum sağlamak ve proaktif çözümler bulmak için yenilikçi fikirler üretebilen ve bunları açıkça söyleyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanları düşünmeye, yapıcı fikirler bulmaya ve bu fikirlerini dile getirmeye motive eden ve etkileyen faktörleri belirlemek gerekmektedir.

Dile getirme davranışı gösterirken çalışanlar hem işletme hem de kendileri için fayda sağlama amacı taşımaktadır. Ancak bu davranışın olumlu veya olumsuz sonuçları olabileceğini düşünerek ciddi bir karar vermesi gerekmektedir. Çalışanın kendi içinde; "Durum veya olay hakkındaki görüşleri dile getirmek etkili olacak mı?" veya "İşi ile ilgili veya iş ortamı ile ilgili düşüncelerini söylerse, bu kendisi için veya işine yönelik bir risk taşıyacak mı?" gibi soruları cevaplaması gerekmektedir. Bu soruların cevaplarına göre çalışan düşünce veya önerilerini dile getirmektedir. Dile getirme davranışının algılanan

etkinliği ve algılanan güvenliği olarak adlandırılan bu unsurlar dile getirme davranışı modelinde gösterildiği gibi dile getirme davranışını etkilemektedir (Morrison, 2011, s. 382).

Şekil 2.1. *Dile Getirme Davranışı Modeli*



Kaynak: Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), s. 382. aktaran Çavmak, D. ve Demirtaş, Ö. (2020). *Dile Getirme Davranışı (Voice Behavior) Ölçeğinin Türkçe Adaptasyonu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20 (2), s. 20.

Morrison (2011) modelde, dile getirme davranışının hem örgütsel faktörlerle hem bireysel faktörlerle hem de çalışanın algıladığı güven duygusu ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Dile getirme davranışı gösterdiğinde liderin veya yöneticisinin bunu dikkate alacağını, önemseyeceğini ve işe yarayacağını algılayan çalışan, içi rahat bir şekilde açıkça fikirlerini söyleyebilmektedir. Çalışanlar, dile getirecek olduğu mevzu ile ilgili fikrinin dinlenerek uygun eylemin yapılacağını düşündükçe daha çok çaba içine

girmektedir. Tam tersi durumda; fikrini söylese bile değerlendirilmeyeceğini hatta işinin veya geleceğinin tehlikeye gireceğini düşünen çalışanın dile getirme davranışı sergilemeyeceği düşünülmektedir. Buna ek olarak modelde; işletme yapısının ve kültürünün, çalışanların kişilik özelliklerinin, bulundukları pozisyonların, rollerinin ve çalışan beklentilerinin, liderlerin dile getirmeye yönelik yaklaşımının ve çalışanlarla olan ilişkisinin dile getirme davranışını etkilediği gösterilmektedir.

2.3.1. Yönetim ve Liderlik Özellikleri

Liderler, çalışanlarının zihniyetini, tutumunu, davranışlarını ve performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle liderin düşünce yapısı ve davranışı, çalışanların mevcut duruma yönelik eleştirileri veya fayda sağlayacak önerileri dile getirip getirmemesine temel olmaktadır.

Liderlerin çalışanlarının düşünceleri ile ilgilenmesi, yeniliklere açık olması ve fikirleri iyi karşılaması, ayrıca uygulamaya geçmesi ile birlikte verilecek maddi veya manevi ödüller neticesinde çalışanlar harekete geçmeye ve düşüncelerini dile getirmeye istekli olmaktadır (Detert & Burris, 2007, s. 870). İş yerindeki sorunlarla ilgili veya değişime yönelik fikir ve önerileri getirmek riskli bir davranış olarak düşünüldüğü için, liderin bu konudaki tavrı çalışanların dile getirme davranışı gösterme kararlarında önemli rol oynamaktadır (Erkutlu & Chafra, 2015, s. 31).

Liderlerin, çalışanların kariyerleri konusunda karar merci olmaları ve kurduğu ilişkilere zarar vereceğini düşünmeleri dile getirme davranışını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle liderin dile getirme davranışına yönelik tutumu ve bunun doğru algılanması çalışanların dile getirme davranışı sergilemesinde kritik önem arz etmektedir. Özellikle liderinin, üst düzey yönetime, aktif olarak görüş ve fikirlerini sunduğunu gözlemleyen çalışanlar dile getirme davranışı gösterme yönünde tutum sergilemektedir (Son, 2018, s. 85).

Liderlere duyulan güvenin de çalışanların dile getirme davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Liderin bu davranışa vereceği olumlu tepkiden emin olan çalışan rahatlıkla kaygısını veya düşüncesini söyleyebilmektedir. Ancak liderinden emin olmayan, nasıl bir tepkiyle karşılaşacağını bilemeyen çalışan dile getirme davranışının risklerini alabiliyorsa bu davranışı göstermektedir aksi halde düşüncesini dile getirmekten kaçınmaktadır (Erkutlu & Chafra, 2015, s. 31).

Dile getirme davranışını göstererek örnek olan ve çalışanlarını da bu yönde teşvik eden liderler, çalışanların fikirlerini dile getirmesi için güvenli ve destekleyici bir ortam oluşturmaktadır. Farklı bakış açılarını seven ve dinlemeye önem veren lidere sahip çalışanlar, kendilerini daha rahat ifade etmekte ve düşüncelerini söyleyebilmektedir.

Yapılan araştırmalar farklı liderlik yaklaşımlarının dile getirme davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Otantik liderlik davranışının, pozitif duyguları ve lider üye etkileşimi aracılığı ile çalışanların dile getirme davranışını olumlu etkilediği (Hsiung, 2012, s. 356), etik liderliğin çalışanların dile getirme davranışı ve dolayısıyla yaratıcılık için olumlu bir zemin oluşturduğu (Chen & Hou, 2016, s. 8), dönüşümcü liderliğin çalışanların liderle kişisel özdeşleşmesini güçlendirdiğini ve dile getirme davranışını teşvik ettiği (Duan vd., 2017, s. 659), stratejik liderlik davranışının çalışanların dile getirme davranışını olumlu etkilediği (Syafitri vd., 2021, s. 95) görülmektedir. Yine psikolojik olarak kendini güvende hisseden, kariyerine ve imajına zarar gelmeyeceğini düşünen çalışanlar kendilerini ifade etmeye ve düşüncelerini dile getirmeye istekli görülmektedir (Detert vd., 2013, s. 624). Kendine olan inancı veya öz-yeterliği yüksek olan liderlerin dile getirme davranışını teşvik etme ihtimalinin yüksek olduğu görülürken, tersi durumda ise; kişisel imajına yönelik bir tehdit gibi algılamasından ötürü dile getirme davranışını engelleyici bir ortam oluşturduğu görülmektedir (Fast vd., 2014, s. 1021).

Çalışanlarının; öğrenmesini, değişimi öngörmesini, yeni ve yapıcı fikir üretmesini ve bunu söylemesini isteyen liderlerin buna yönelik davranış göstermesi ve bu ortamı oluşturması gerekmektedir. Uygun ortam ve şartları bulan çalışanlar, algıladıkları faydanın fazla olduğunu düşündüklerinde dile getirme davranışı göstermektedirler.

2.3.2. Çalışan Özellikleri

Çalışanların dile getirme davranışı isteğe bağlı bir davranış olması hasebiyle çalışanların karakterlerine ve kişilik özelliklerine bağlı bir davranış olduğu görülmektedir.

LePine ve Van Dyne (2001, ss. 328-329) kişilik özellikleri ve dile getirme davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalarında; girişken ve sosyal olma özelliğine sahip "dışadönük kişilik" ve öz disiplinli, kontrollü, amaçları olan "sorumlu kişilik" özelliklerine sahip kişilerin dile getirme davranışı gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedirler. İşbirlikçi, ılımlı ve hoşgörülü "uyumlu kişilik" sahibi kişilerin ise daha çok kurallara uyma eğilimi gösterdikleri ve daha az dile getirme davranışı sergiledikleri

düşünülmektedir. Daha çok kaygılı, stresli ve dengesiz halleri olan "nevrotik kişilik" özellikleri ile dile getirme davranışının negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Heaphy vd. (2022, ss. 16-17) özellikle diğer çalışanların problem yaşadığını gören diğerkâmlık duygusunun yüksek olduğu, empatik kaygı ve empatik öfke taşıyan çalışanların, örgütsel problemlerle ilgili daha yüksek dile getirme davranışı sergilediğini ileri sürmektedirler.

Bu bağlamda çalışanlarının dile getirme davranışı göstermelerini isteyen liderlerin, çalışanlarını motive etmesi, fayda sağlayan değişiklikleri düşündürecek ortam oluşturması, kişilik özelliklerine yönelik yapıcı konuşması, onların duygu ve enerjilerini bu doğrultuda yönlendirmesi gerekmektedir.

Ayrıca yaşadığı durumun kendi kontrolü altında geliştiğini düşünen iç kontrol odaklı çalışanlar, tutum ve davranışlarıyla liderlerini ve yönetimi etkileyebileceklerine inandıkları için, iş ve işleyişle ilgili düşünce ve önerilerini dile getirmeye daha istekli olmaktadırlar. Çevreleri ve yaşadıkları olayları dış etkilere veya şansa bağlı olduğunu düşünen dış kontrol odaklı çalışanlar ise öneri veya eleştirilerini dile getirmede pasif rol oynamaktadır (Göktaş Kulualp, 2016, s. 745).

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş yerindeki pozisyon, çalışma süresi ve sektör bilgilerinin yer aldığı demografik farklılıklara yönelik yapılan araştırmada ise; cinsiyetin, pozisyonun ve iş yapılan sektörün, çalışanların dile getirme davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Erkeklerin kadınlardan, yönetici konumunda olanların çalışanlardan ve özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarından daha fazla dile getirme yönünde tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır (Özdemir & Uğur, 2013).

Çalışanların yönetim veya işleyişle ilgili düşüncelerini, eleştirilerini veya önerilerini dile getirmelerinde rol oynayan etmenlerden biri de kendi kişilik özellikleridir. Çalışanların dile getirme davranışı göstermesinde; cinsiyeti, yaşı, eğitimi gibi demografik farklılıkların yanında onların dışa dönük, deneyime açık, uyumlu, sorumluluk sahibi ve duygusal denge ile iç kontrol odaklı olması gibi kişilik özellikleri de etkili olmaktadır.

2.3.3. İşletmenin Kültürü

İşletme kültürü, çalışanlara iş ve iş ortamı hakkında bilgi veren, hikâyeler ve mitler aracılığıyla iletilen varsayımlar, değerler ve inançlardır (Schneider vd., 2013, s. 370). Öyle ki; işletme güçlü bir kültüre sahip olduğunda, çalışanlar farklı durumlarda nasıl tepki

vereceklerini bilmekte ve ona göre davranış sergilemektedirler. İşletme içinde çalışanların fikirlerine önem verildiğinin algılanması ve görülmesi, zamanla kültür olarak yerleşmekte ve çalışanlar işle ilgili görüşlerini açıkça dile getirmektedir.

Gorden (1988), dile getirme davranışını işletme kültüründeki açıklık ve samimiyetle ilgili olduğunu, kültürün açık sözlülüğü teşvik etmesi halinde çalışanların yapıcı görüşlerini dile getireceğini ifade etmektedir. Kowtha vd. (2001) işletme kültürünü dile getirme davranışının belirleyicisi olarak görmekte ve çalışanların bu davranışındaki kalite ve sıklık oranını kültürün yönlendirdiğini ifade etmektedir.

İşletmede işle ilgili fikir üretmenin veya görüş bildirmenin teşvik edilip edilmediğine ilişkin algılanan düşünce yapısı, çalışanın olaya ilişkin fikir beyanını etkilemektedir. Liderin ve işletme kültürünün fikirlere, görüşlere ve şikayetlere açık olup olmaması çalışanın duruma göre nasıl hareket edeceğini belirlemektedir (Whiting vd., 2011, s. 163).

Çalışanın dile getirme davranışını etkileyen unsurlardan biri olan işletme kültürü, dile getirme davranışının işletmenin yararına olduğunu ve desteklenmesi gerektiğine yönelik bir algı oluşturuyorsa çalışanlar daha nitelikli bir dile getirme sergilemektedir. Tam tersi durumda, kültür, dile getirmenin saygısızlık ve itaatsizlik olduğuna yönelik bir algı yaratıyorsa o zaman çalışan sürece yönelik herhangi bir düşüncesini dile getirmekten çekindiği görülmektedir. Dile getirme davranışının değerli görüldüğü işletmelerde ise; çalışanlar güven duyarak kendilerini ifade etmekte ve fikirlerinden kaynaklı yargılanmayacaklarını bildikleri için düşüncelerini rahatça dile getirmektedir.

2.4. Dile Getirme Davranışının Önemi ve Faydaları

Dinamik çevre koşullarında işletmenin amaçlarına ulaşmayı hedefleyen yeni nesil liderler, işletme politikalarını, prosedürlerini ve süreçlerini geliştirecek, yöneticilerini iç ve dış etkenlere karşı uyaracak, işletme için rekabet avantajı sağlayacak fikirler sunacak, yenilikçi çözümlerle yönetimin karar sürecine katkıda bulunacak çalışanlarla birlikte çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenle çalışanların işletmenin yararına olacak, yapıcı fikir ve önerilerini dile getirmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır.

Liderlerin, dile getirme davranışı gösteren çalışanların risk almadığı ve kişisel bir zarar görmeyeceği inancını geliştirmesi gerekmektedir. Düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri ortamı bulan ve fikirlerinin kıymet gördüğünü düşünen çalışanlar, daha fazla mesuliyet alarak yenilikçi fikirler üretmekte ve değişiklik getirme çabasına gönüllü

olmaktadır (Duan vd., 2017, ss. 650-651). İş ve işleyişle ilgili düşünce ve önerilerine değer verildiğini gören çalışanların iş tatmininde artma ve performanslarında yükselme olduğu görülmektedir. Ayrıca günlük iş aktivitelerini etkileyen kararlarda, doğrudan katılımla dile getirme davranışı göstermesi çalışanın hem memnuniyetini hem de performansını artırmaktadır (J. Kim vd., 2010, s. 374).

Wilkinson vd., dile getirme davranışının:

- Çalışanlar ve yönetim için bireysel veya toplu olarak görüş alışverişinde bulunma ve iletişim,
- Çalışanların iş veya yönetim ile ilgili geri bildirimde bulunmaları ve kurumsal performansı geliştirmek için fikir vermeleri, problem çözmeleri,
- Çalışanların görüşlerini açıkça ifade edebileceklerini ve destek göreceklerini düşünmelerinden doğan örgütsel bağlılık, ayrıca dile getirme düzeyi yüksek olan çalışanların yapı içindeki imajlarının daha iyi olması (McClean vd., 2018, s. 1869),
- Çalışanların yapıcı önerilerinin yenilik ve esneklik sürecinin ilk adımı olması (LePine & Van Dyne, 1998, s. 853),
- Çalışanların bireysel veya işle ilgili sorunlara yönelik alınan kararları etkileyebilecekleri ve değişiklik sağlamaları

açısından işletme için önemli olduğunu düşünmektedirler (Wilkinson vd., 2004, s. 301).

Çalışanların düzenli olarak dile getirme davranışı sergilemesi işletmenin hedeflerine katkıda bulunmakta hatta inovasyonun köklerinin genellikle çalışanların fikir ve önerilerine dayandığı düşünülmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi fikirler, gelişmiş iş teknikleri, maliyetlerin düşmesine ve gelirlerin artmasına olanak sağlamaktadır (Janssen vd., 1998, s. 949). Ayrıca çalışanların kararlarda payının olduğunu düşünmesi sayesinde, işbirlikçi bir çalışma ortamı, daha fazla takım çalışması, daha az personel devri ile sonuçlandığı öne sürülmektedir. Sonuç olarak da bu işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir (Wilkinson & Fay, 2011, s. 71)

Sürekli değişen bir çevreye sahip olan işletmeler, değişim, gelişim ve büyüme için, çalışanlarının yapıcı fikir ve önerilerini değerli katkılar olarak görmektedir. Liderler, önem arz eden bu dile getirme davranışının gösterilmesi için çalışanlara uygun ortamı hazırlayarak destek vermektedir. Değişim ve gelişim için fikirlerinin ve önerilerinin işletme için önemli olduğu algısı çalışanlara daha özgüvenli hissettirmektedir. İşletme

için değerli olduğu düşüncesi çalışanın daha fazla performans göstermesine, kendini geliştirmek için daha çok çalışmasına sebep olmaktadır.

Günümüz işletmeleri dinamik ve rekabetçi bir çevrede iş yaptığı için çalışanlarından daha yenilikçi, değişimci bir zihniyet ve daha etkin bir performans beklemektedir. Buna yönelik inisiyatif alan ve fikirlerini dile getiren çalışanlar işletmeler için rekabet avantajı olarak görülmekte ve daha kıymetli olmaktadır. Özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artmasıyla son yıllarda işletmeler, daha yüksek etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla çalışanlarının fikirlerini, önerilerini, endişelerini ve sorunları dile getirmelerini önemsemektedir. Değişimi yakalamak ve uyum sağlamak için çalışanların iyileşme ve gelişim niyetiyle dile getirdikleri yapıcı fikirleri desteklemektedirler. Hatta bunun için çalışanları daha çok çalışmaya ve yapıcı değişim için alternatifler üretmeye zorlamaktadır.

Çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmaları yönetimin daha iyi kararlar almasına ve süreçlerin iyileştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda; önerilerinin dikkate alındığını düşünen çalışanların memnuniyetleri ve işletmeye karşı aidiyetleri artmaktadır. Bu da sonuç olarak çalışanların daha üretken olmasını ve performansının artmasını sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler sebebiyle günümüz işletmeleri, değişime uyum sağlamak ve dönüşmek için çalışanların güçlendirilmesine önem vermektedir. İşletmeler, yoğun rekabetin üstesinden gelebilmek, iş değerleri yaratmak ve kurumsal performansı artırmak için çalışanlarını yönetim sürecinin bir parçası olmaları için güçlendirme çalışmaları yürütmektedir. Bu uygulamalar ile çalışanların işlerini daha iyi yapmaları, gelişme göstermeleri, karar verme ve problem çözme becerileri kazanmaları, sorumluluk almaları ve işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bu kapsamda bu bölümde, personel güçlendirme kavramı, gelişimi, yaklaşımları ve önemi ele alınmaktadır.

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı ve Gelişimi

Belirsizliğin, değişimin ve karmaşıklığın yoğun yaşandığı günümüz işletmeleri kendini geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanları aracılığı ile ayakta kalacağını bilmekte ve en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağına yönelmektedir. Motive etmek, fikirlerine değer vermek ve bilgiyi paylaşmak çalışanların ilgisinin artırmasına ve çaba göstermesine neden olmaktadır. Bunu sağlayabilmek noktasında "güçlendirme" kavramı işletmeler için önem kazanmaktadır.

Güçlendirme; işletmenin verimliliği ve etkinliği üzerinde sahip olduğu önem nedeniyle son zamanlarda oldukça ilgi gören yönetim fikirlerinden birini oluşturmaktadır. İşletmelerde güçlendirmenin teşvik edilmesinin özellikle iş süreçlerini dolayısıyla performansı etkilediği düşünülmektedir (Conger & Kanungo, 1988, s. 471; Erstad, 1997, s. 325; Psoinos vd., 2000, s. 211). Literatürde güç ve güçlendirme birlikte ilişkilendirilerek kullanılmaktadır. Güç; başkalarını etkileyebilme, liderin gücü sayesinde çalışanların davranışlarını yönlendirme yeteneği olarak tanımlanırken (Koçel, 2013,

s.553), güçlendirme; birine bulundukları durum veya iş üzerinde daha fazla kontrol verme, "bir şey yapma gücü" veya "yetkisi" verme eylemi olarak tanımlanmaktadır.

Conger ve Kanungo (1988, s. 474) güçlendirmeyi; çalışanlarda güçsüzlüğe neden olan şartların tanımlanması ve yeterlilik sağlamaya yönelik resmi ve gayri resmi yollarla bu şartların ortadan kaldırılması yani çalışanların öz yeterlilik duygularını artırma süreci olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin yetki ve kaynak paylaşımı ile çalışanların bireysel yeterliliğini artıran bu sayede de çalışanları motive eden bir araç olduğunu düşünmektedir. Katılımcı yönetime alternatif bir yol olduğunu ifade etmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990, s. 667) ise güçlendirmenin farklı anlamlar içerdiğini, hukuki anlamda gücün yetki anlamı olduğunu bu nedenle güçlendirmenin yetkilendirme anlamına geldiğini dile getirmektedir. Bununla birlikte gücün ikinci bir anlamının enerji olduğunu ve güçlendirmenin enerji vermek, motivasyon sağlamak anlamında kullanılabileceğini ifade etmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi yeni ortaya çıkan geleneksel olmayan bir yönetim paradigması olarak görmektedir. Bu bakış açısına göre; güçlendirme; çalışanın görevine yönelmesini sağlayan içsel görev motivasyonu sağlamaktadır. İşin, çalışanın idealleri doğrultusunda anlamlı olması, onu yapabilecek yeterlilikte olması, çalışanın görevinde etkili ve yetkili olması, seçimlerinin ve eylemlerinin sorumluluğunu alması olarak ifade edilen bilişsel bir model olarak tanımlanmaktadır. Model; çevresel olaylar, olayları yorumlama ve algılama stili, yeni faaliyetleri üstlenmek ve sürdürmek için çalışanın kendine olan inancı tarafından etkilenmekte ve çalışanlar görev başarılarını kontrol etme, problemler veya fırsatlar ortaya çıktıkça yeni görevleri başlatma, motivasyonunu sürdürme ve belirsizlik karşısında esneklik gösterme davranışları ile sonuçlanmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990, ss. 669-675).

Bowen ve Lawler (1992) ise, personel güçlendirmeyi "çalışanların işletmenin performansını anlamaları ve katkıda bulunmalarını sağlayacak bilgilerin paylaşımı ile onların işletmeyi etkileyen unsurlarda karar verme gücü olarak ifade etmektedir (Ugboro & Obeng, 2000, s. 249).

İşletmenin değişiminde, iç ve dış faktörlere uyum sağlama sürecinde, hizmet veya ürün geliştirmede temel unsur olarak görülen insan kaynağının güçlendirilmesi; yönetim ve çalışanları arasındaki dengenin yenilenmesi, çalışanların bilgi alması, etkin ve yetkin

olması, karar sürecinde aktif rol oynamaları şeklinde dile getirilmektedir (Feldman & Khademian, 2003, ss. 10-11).

Bu tanımlar ışığında personel güçlendirme; çalışanların kendi işini daha iyi yönetebilmesi için onların bilgi, beceri ve yetkinliklerle donatılması, karar verme ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, sorumluluk kazandırılması sürecidir. Bu sürecin etkin yürütülmesi sonucunda; çalışanların kendini önemli hissettiği, motive olduğu, performansının yükseldiği, üretkenliğinin ve kararlara katılma eğiliminin arttığı ve bunlar sayesinde işletmenin performansının daha iyi olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme kavramı literatürde; yönetime katılım, yetki devri, yetkilendirme, motivasyon, iş zenginleştirme ve etkinlik sağlama gibi bir çok konu ile bağlantılı olarak işlenmektedir. Ancak güçlendirme; karar sürecinde katkı sağlamak olan katılımdan, yöneticinin yetkisini belirli sınırlar dâhilinde astına devretmek olan yetki devrinden, çalışanın işi ile ilgili nicel veya nitel olarak sorumluluğunun artırılması olan iş zenginleştirmeden ve çalışana belirlenmiş konularda yetki verme olan yetkilendirmeden farklıdır. Güçlendirme bu fonksiyonları da içine alan daha kapsamlı bir kavramdır. Çalışanın alanıyla ilgili uzman olması nedeniyle fırsatları ve sorunları daha rahat görmesi, buna göre gereken kararları alması ve işinin ana yetkilisi olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2013, s. 410).

Personel güçlendirmenin onu kullananların ilgi ve amaçlarına göre değişen tartışmalı bir kavram olduğu görülse de, işletmede güçlendirme girişimlerinin daha stratejik kararlarla yapıldığı görülmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik daha hızlı ve etkili tepki verilebilmesi, işletmenin karlılığı ve başarısı için belirlenen kısıtlamalar dâhilinde daha kararlı, daha motive olmuş ve daha ilgili iş gücü için güçlendirme yapılmaktadır (Lincoln vd., 2002, ss. 281-283).

Çalışanların güçlendirilmesi; çalışanları belirli görevleriyle ilgili karar vermeleri için belirli bir dereceye kadar özerklik ve sorumluluk vermek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin karşılaştığı sorunlar ve problemler hakkında astlarında fikirlerinin alınmasına ve kararlara katılmasına izin vermektedir. Personel güçlendirme; işletmenin amaçlarına ulaşabilmek adına, belirlenen sınırlar içerisinde, sorumluluk alabilen çalışanın karar vermesi ve süreci devam ettirmesidir (Bloom, 2020, ss. 69-71).

Güçlendirme ile ilgili yapılan farklı tanımlar; üst düzey yetkilerin belirlenen sınırlarda, belirlenen çalışanlara, en alt kademeye kadar devredilebilmesi noktasında birleşmektedir.

Bu kapsamda tüm çalışanların etkin performans gösterebilmesi, sorunları çözme becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluklarının artırılması için güçlendirmenin olumlu yönlerinin çalışanlar tarafından algılanması gerekmektedir (Klagge, 1998, s. 549).

Yapılan bu tanımlar ışığında güçlendirme; çalışanların işleri ile ilgili faaliyetlerde, süreçte ve kararlarda daha etkin olmasıdır. Çalışanların iyi fikirler üretebilmesi ve fikirlerini uygulayabilecek yetenek ve beceriye sahip olması için liderin onları desteklemesi, teşvik etmesi, onlara fırsatlar sunması, yol göstermesi ve bunun için uygun ortamı oluşturması çalışanını güçlendirdiğini göstermektedir.

Güçlendirme yaklaşımına yönelik yaptıkları araştırmada Bowen ve Edward (1992), güçlendirmenin, sadece bilgi paylaşımı ve karar sürecine katılabilen çalışanlar yetiştirmekle mümkün olmadığını, eğitimin ve ödüllerin de güçlendirmede önemli rol oynadığını ifade etmektedir. İşbirliği içinde çalışmayı, problem çözme araçlarını anlamayı, şirket performansını ve finansal tabloları okumayı içeren birçok konu için eğitim şarttır. Aynı şekilde güçlenmiş çalışanların artan sorumluluk ve hesap verebilirlik için ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların aldıkları riskler, kararlar ve yenilikçi fikirler için ödüllendirildiklerinde, güçlenmeyi isteyeceklerini savunmaktadır. Tüm bu unsurlar güçlendirme sürecinin bir aşaması olarak görülmektedir (Quinn & Spreitzer, 1997, s. 42).

Güçlendirme, işletmede gücün paylaşılması, yetkinin astlara aktarılmasıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerde liderler, çalışanlarının işlerini daha etkin yapabilmesi için gücü astlarıyla paylaşarak onların işlerinde daha etkin ve başarılı olmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi (Daft, 2015, s. 271);

- İşletmenin tüm finansal ve operasyonel bilgilerine erişimi,
- İşletme performansını etkileyecek karar mekanizmasında yetkiye erişimi
- İşletmenin amaçlarına yönelik bilgi ve becerilerin edinilmesine yönelik eğitim programlarına erişim

unsurlarına bağlı olarak değişmektedir.

Kararlara katılma, stratejiler geliştirme, işinde yetkiye sahip olma, fikirleriyle öncü olma gibi tam güçlendirme uygulaması yapılan işletmeler olduğu gibi son sözün liderde olduğu, çalışanların sadece fikirlerinin alındığı, kararlara katılım hakkının olmadığı güçlendirmenin minimum seviyede olduğu işletmeler de bulunmaktadır.

Çalışanların öğrenmesi, yaratıcılığı, esnekliği ve performansı üzerinde etkileri incelenen güçlendirme uzun süredir çalışmalara konu olmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi, 1960'lı yıllarda; işletmenin performansı ile katılımcı yönetim ilişkisinin incelendiği çalışmalarda yerini almaya başlamaktadır. Çalışana işi ile ilgili daha fazla görev, sorumluluk ve yetki sağlayan iş zenginleştirme de güçlendirmenin bir aşaması olarak görülmektedir (Feldman & Khademian, 2003, s. 4). 1970'li yıllarda ise; kurumsal performansı güçlendirmek için çalışanların katılım hakları ve güçlendirmenin demokratik sonuçlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır (O'Connor, 2001, s. 17).

1980'lerde; işletmelerde değişim ve yenilenmenin bir gereği olarak çalışanların katılımını daha çok içeren güçlendirme modellerinin uygulandığı görülmektedir. Etkinlik, verimlilik, kalite yükseltme veya süreç yenileme için çalışanların grup halinde toplandığı kalite çemberleri ve takım çalışmaları şeklinde oluşmaktadır. Bu oluşumlar yönetimle birlikte, bilgi paylaşımı, beyin fırtınası ve sorumlulukların dağıtılması olarak işbirliği içinde sürdürülülmektedir. Güçlendirmenin modern yönetim anlayışı ile ortaya çıkışı ise 1980 sonlarında görülmektedir. Çalışanların tüm süreçlere dâhil edilmesini ve güçlendiren lider olunmasını savunan Peters (1989) ile sorumluluk sahibi ve güçlendirilmiş çalışanların gerekliliğini dile getiren Schonberger (1990) kitaplarında çalışanları güçlendirmeye teşvik etmektedir (Wilkinson, 1998, ss. 42-43). Güçlendirmeyi ve pratikte güçlendirmenin nasıl olması gerektiğine dair süreci inceleyen Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmenin unsurlarını ve motivasyonla ilişkisini modelleyen Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışmalarla personel güçlendirme kavramını daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Dünya devlerinden biri olan Apple gibi bir işletmeyi kurarak, kişisel bilgisayar sektörüne yön veren Steve Jobs, liderlik becerilerini; çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip yetkin kişilerden seçmesine ve onları en iyi olmaları için güçlendirmesine bağlamaktadır (Jain, 2021). Jobs, vizyonu, çalışanlarına verdiği önem ve sevdiği işe olan tutkusu ile ön plana çıkmaktadır. Geleneksel liderlerin aksine çalışanlarına; gelişmeleri için güçlendirme çalışmaları yapmakta, onları sorumluluk almalarına, aktif katılım sağlamalarına, risk almalarına, karar vermelerine, yenilik yapmalarına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda kendilerini en iyi şekilde ortaya koymalarına imkân tanıyan bir iş ortamı sağlamaktadır.

Yetkilendirme, etkinleştirme, yetki devretme gibi kullanımlarını gördüğümüz personel güçlendirmenin farklı tanımları yapılmakla birlikte ortak görüş; sürekli değişim ve belirsizlik içinde olan piyasa şartlarında ancak güçlendirilmiş bir insan kaynağı ile uyum sağlanacağı, rekabet avantajı elde edileceği ve ayakta kalınacağı görüşüdür. Küreselleşen iş ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerde, üst düzey yöneticilerinin olduğu kadar her kademede çalışanının ustalığına, bilgisine, düşüncesine ve yaratıcılığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle işletmeler ortak amaca yönelik çalışmak ve çalışanından etkin bir performans almak adına güçlendirme yaklaşımını uygulamaktadır.

3.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Rekabet üstünlüğü sağlamak, amaç ve hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler, çalışanlarının işleri ile ilgili sorumluluk almasını istemekte ve onları güçlendirecek ortamı oluşturmaktadır. Güçlendirme ile ilgili tek ve net bir tanım olmamakla birlikte çalışmalar incelendiğinde güçlendirmenin iki modelinin yaygın olduğu görülmektedir. Üst yönetimin çalışanı güçlendirdiği, yetki devrettiği bir süreç olarak görülen "yapısal model" ve çalışanların bireysel olarak güçlendirilmiş hissine dayanan "psikolojik model" kabul edilmektedir. Personelin güçlendirilmesi, liderin veya yönetimin güçlendirmeye yönelik uygulamaları ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından algılanması olarak ele alınmaktadır.

3.2.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme

Çalışanların güçlendirilmesi öncelikle işletmede bu yaklaşımın benimsenmesi, lider ve yöneticilerin desteklemesi ve bu anlayışa göre bir yapı oluşturmaları ile gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle güçlendirme işletmede yapısal düzenlemelerin oluşturulması temeline dayanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmiş davranış göstermeleri işletmelerin onlara sağladığı erişim imkânları ile ilişkilidir.

Yapısal güçlendirmenin temeli Kanter'in (1977) "örgütlerde yapısal güç" teorisine dayanmaktadır. Kanter (1977, ss. 430-436) güçlendirmenin gelişmesi için çalışanların bilgiye ve kaynaklara erişiminin, üst yönetim desteği almasının, işi yapabilmek için öğrenme ve gelişim fırsatlarının onlara sunulmasının, resmi ve gayri resmi güce ulaşmalarının önemine değinmektedir. Resmi ve resmi olmayan güç, bilgi, kaynak, destek ve fırsat olarak adlandırılan bu güçlendirme yapısı; çalışanların iş ile ilgili bilgilere ve kaynağa, fırsatlara ve desteğe ulaşımını kolaylaştıracak iş yeri politikalarının ve prosedürlerinin hazırlanmasını ayrıca sosyal ağ ve yapıların oluşturulmasını ifade

etmektedir. İşletmedeki bu değişim ve esnekliğe izin veren resmi yapılanma, güçlendirmenin gelişimini pozitif etkilemekte ve artırmaktadır.

Kanter'in (1977) güçlendirici çalışma yapısında; çalışanın kendi pozisyonundan kaynaklanan resmi gücü ile işletme içinde astları ve üstleri ile kurduğu informal ilişkilerinden kaynaklanan güç bulunmaktadır. Ayrıca bu yapı işletmenin amaçları, değerleri, politikaları ve kararları ile ilgili bilgilere erişimi kolaylaştıran, işi daha iyi yapabilmek için yeni bilgi, beceri ve yetenek edinimini sağlayan öğrenme ve gelişme fırsatlarını da içermektedir. Yapısal güçlendirmenin bir unsuru olan destek ise; çalışanın meslektaşından, üst yönetimden ve astlarından yardım ve geribildirim almasını ifade etmektedir. İşin yürütülmesi için gerekli zaman, bilgi ve destek de çalışanın güçlenmesini sağlayacak kaynakları kapsamaktadır (Monje-Amor vd., 2021, s. 780).

Daha yüksek performans, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve daha düşük maliyetler için çalışanların daha fazla söz hakkı tanınması, sorumluluk verilmesi ve yetkilendirilmesi ile çalışanlar yapısal olarak güçlendirilmektedir.

Yapısal güçlendirme; işletmedeki güç sahibi yetkili yöneticilerin bu gücü çalışanlarıyla paylaşması ve sorumlulukları devretmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani yetki ve sorumluluk üst yönetimden çalışanlara geçmektedir (Conger & Kanungo, 1988, s. 473). Buna göre, yapısal güçlendirme gücün, sorumluluğun, kontrolün ve karar vermenin çalışanlarla paylaşıldığı, iş ve ekip tasarımı, yapısal politikalar ve prosedürler gibi örgütsel düzenlemelerle ilgilidir (Batuk Turan, 2018, s. 102; Maynard vd., 2012, s. 4).

Ödül ve teşviklerin de yapısal güçlendirme için önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Yüksek katılım yani işi yapmanın yanı sıra ekstra performans gerektiren bir sistemin farklı bir ödül sistemi gerektirmektedir (Melhem, 2004, s. 80). Bireysel yeteneklerin geliştirilmesini, karar alma süreçlerine katılımı ve risk alabilme yönünde tercih göstermeyi teşvik eden bir sistemdir. Ödüller sayesinde çalışanların daha fazla girişimci ve yaratıcı fikirler üreteceği, sorunları çözme ve müşteriyi memnun etme için daha fazla çaba harcayacağı, eylemlerini yüksek nitelik ve nicelikte yapacağı ve işletmenin başarısı ile daha fazla ilgileneceği düşünülmektedir (Abadi & Chegini, 2013, s. 79; Quinn & Spreitzer, 1997, ss. 40-44).

Güçlendirmenin çalışanlar için cazip hale gelmesinde ödüllendirilen performanslar önem arz etmektedir. Bireysel yetenekleri geliştirmek için gayret göstermek, karar süreçlerine

katılmak için fikir geliştirmek ve etkilemek için ödül ve teşvik sağlamak çalışanların güçlenmeyi istemelerine olanak tanımaktadır.

Çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi için davranışını etkileyen en temel belirleyicinin yapısal güçlendirme olduğu görülmektedir. Bu sayede işletme içinde politikalar ve prosedürler vasıtasıyla hiyerarşik yapının daha yatay hale geldiği ve çalışanların işleri ile alakalı sorumluluk ve yetki sahibi olmasının işletmeyi daha etkin kılması ve örgütsel hedeflere ulaştırması ile sonuçlanmaktadır.

Çalışanların yapısal olarak güçlendirilmesi;

- Üst yönetim desteğinin verilmesi,
- Değişen çevrenin sürekli gözlemlenmesi,
- Değişime uyum sağlanması,
- Takımların kurulması ve ortak çalışma yapılması,
- Çalışanın işiyle doğrudan ilgili kararları verebilmesi, sorumluluk alabilmesi ve performans gelişimi için eğitim alması,
- Kontrolle birlikte çalışanın gelişmesine izin veren esnek yapı oluşturulması,
- Performansa dayanan ve kazan-kazan stratejisi gibi öğeler içeren ödül sistemi yapılanması,
- Ortak vizyon ve hedeflerin oluşturulması

ile bir süreç şeklinde etkinleştirilmektedir (Honold, 1997, s. 210).

Çalışanların güçlendirilmesi ancak bu unsurların tamamının benimsenmesi, uygulanması ve çalışanın güçlenmeyi tercih etmesi halinde etkin ve verimli olmaktadır.

Görüldüğü üzere çalışanları güçlendirmenin ilk adımı liderin güçlendirmeyi istemesi ve işletmenin fonksiyonel yapısındaki değişimi gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır. Güçlendirmenin etkin olması; çalışanların ihtiyacı olan kaynaklara ulaşması, işi ile ilgili kararlara katılması, gelişim ve değişim için eğitim fırsatlarının sunulması, takım anlayışı içerisinde ast ve üstlerden yardım ve geri bildirim alınması, işletme ile ilgili bilgilere erişilmesi ile doğru orantılı olmaktadır.

3.2.2. Psikolojik Güçlendirme

Çalışanın işletmedeki konumu ve üst yönetimin ona verdiği sorumluluk, yetki, kaynak ve destekle gerçekleşen yapısal güçlendirmenin yanı sıra çalışanların bu sürece dair inançları

ve algılama biçimleri olan psikolojik güçlendirme yaklaşımı da güçlendirmenin önem arz eden boyutudur.

Conger ve Kanungo (1988, s. 476), güçlendirici müdahalelerin çalışanların işlerini yetkin bir şekilde gerçekleştirebilecekleri hissi yarattığını ve öz yeterlik duygularında artışlar oluşturduğunu ifade etmektedir. Psikolojik güçlendirme; güçlendirmeyi amaçlayan spesifik yönetim uygulamalarından ziyade, bu müdahalelerin etkili olması için çalışanların algılaması ve hissetmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Psikolojik güçlendirme; çalışanların işleriyle ilgili olarak kontrol duygusunu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu içermektedir. Bu bakış açısına göre; güçlendirme, çalışanların gücü paylaşan yönetsel ve yapısal uygulamalardan ziyade işlerini nasıl deneyimlediklerini ve işletmedeki rolleri hakkındaki kişisel inançlarını ifade etmektedir (Spreitzer, 2008, s. 56).

Çalışanların işlerini iyi yaptıklarını ve öz kontrol sağladıklarını düşünmesi, işleri üzerinde etkili olduklarını hissetmesi psikolojik olarak kendilerini güçlenmiş olarak görmelerini sağlamaktadır. Duygusal ve bilişsel olarak yetkin olduğunu algılayan ve hisseden çalışanın performansının da bu algıdan olumlu etkilendiği görülmektedir.

Çalışanlardaki motivasyon, idrak etme veya algılamadaki değişmelerden, bireylerin kişisel yeterliliğe ilişkin yargılarından ve çalışanların güçlendirme süreçlerindeki bireysel farklılıklarından etkilenmektedir. Bu nedenle Thomas ve Vlthouse (1990) modelinde güçlendirmeyi tek bir öğeyle sınırlandırmamakta, çevresel olaylar, iş değerlendirmeleri ve çalışanın davranış biçimine bağlı olarak değişen bir döngü şeklinde genişletmektedir. Modelde çalışanın davranışını harekete geçiren ve sürdüren bu olaylar; içsel biliş veya algılama ile ifade edilen anlam duygusu, özerklik veya seçim, yeterlilik ve etki olmak üzere dört algı biçimi olarak kavramsallaştırmaktadır. Yani çalışanın iş motivasyonu yalnızca ona üst yönetimce sağlanan fırsatlardan değil, aynı zamanda çalışanın bu olayları yorumlama biçiminden de etkilendiğini iddia etmektedir (Spreitzer vd., 1997, s. 681; Thomas & Velthouse, 1990, ss. 669-670).

- Anlam duygusu; çalışanın temel değerleri, motivasyonu ve inançları işin anlamını etkilemektedir. Çalışanın işinde kendini nasıl gördüğü, iş faaliyetine nasıl yöneldiği işin anlamlı gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın işi ile ilgili bir amaca sahip olması, başarılı hissetmesi, işinde kendini ifade etmesi mesleğinin anlamlı

geldiğini göstermektedir (Morse & Weiss, 1955, s. 198; Rosso vd., 2010, s. 99). Bir başka deyişle; çalışanın iş rolü ile bireysel değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu işinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu da güçlendirmenin ilk basamağı ve güçlendirmenin enerjisi olarak görülmektedir (Spreitzer vd., 1997, s. 681).

- Yetkinlik; öz yeterlilik olarak da ifade edilen, çalışanın vazifesini iyi bir şekilde yapabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğuna dair inancıdır (Spreitzer vd., 1997, s. 681). Çalışanın işinde talepleri karşılamak için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve gereken eylemleri harekete geçirme yeteneklerine olan inançlarını ifade etmektedir. Yetkinlik dinamik bir yapı olarak görülmektedir. Değişime yönelik edinilen yeni bilgi, beceri ve deneyim yetkinliğin değişmesine ve artmasına sebep olmaktadır (Gist & Mitchell, 1992, s. 184; Wood & Bandura, 1989, s. 408).
- Özerklik; çalışanın kendi işini nasıl yapacağı konusunda kontrole veya serbestiye sahip olduğu inancıdır. Çalışanlar iş ile ilgili yeterince özgür olduklarına inandıklarında, gerekli davranışı yerine getirmek için güç sarf etmektedir (Deci & Ryan, 1987, s. 1025). Kontrolün kendinde olduğunu düşünen çalışan güçlenmişlik hissi ile daha yüksek performans sergilediği görülmektedir. Yöneticisinin verdiği görevi yerine getirdiğine inanan çalışanlar, kendilerini işleri ile ilgili serbest veya özerk hissetmedikleri için yetkinlik duyguları da olumsuz yönde etkilenmekte ve motivasyonları düşmektedir (Spreitzer vd., 1997, s. 682).
- Etki; çalışanın işinde fark yaratmak için; stratejik, idari veya fonksiyonel sonuçları etkilediğini düşünmesidir. Güçlendirme ile birlikte işinin eylem-sonuç bağlantısında etkili olduğunu düşünen çalışan daha fazla katılım sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da motivasyonunda ve performansında yükselme görülmektedir (Ashforth, 1989, s. 234). Çalışanlar işletmede bir fark yarattığını hissetmiyorsa, eylemlerinin sistemi etkilediğine dair bir inancı yoksa o zaman kendilerini güçlenmiş hissetmemektedir (Thomas & Velthouse, 1990, s. 672).

Spreitzer (1995, s. 1446), özsaygı ve öz kontrol gibi kişilik özellikleri ile işletmede bilgi erişimi ve ödüllerle teşvikin yüksek olması psikolojik güçlendirmenin anlam duygusu, yetkinlik, özerklik ve etkililik boyutlarını olumlu etkilediğini ve şekillendirdiğini düşünmektedir. İş süreçlerinin sadece resmi kurallar, alınan kararlar ve belirlenen hedefler doğrultusunda ilerleyemeyeceğini dile getiren Spreitzer, rekabetin küreselleştiği

ve değişimin gerektiği koşullarda; etkinlik, yenilikçi davranış, risk alma ve çözüm üretme için psikolojik güçlendirme ile çalışanın desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Güçlendirmenin psikolojik bir süreç olarak değerlendirildiği psikolojik güçlendirme yaklaşımı, çalışanların kendilerini güçlenmiş hissetmeleri sayesinde etkileşimlerinin daha yüksek olduğunu, işletme değerlerini daha fazla benimsediklerini ve davranışlarında pozitif değişimlere neden olduğunu savunmaktadır. Psikolojik yaklaşımın temelini oluşturan; çalışanın kendini etkin, yetkin ve özerk hissetmesi ile işinin anlam taşıması çalışanın işine proaktif şekilde yönelmesini sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere personel güçlendirmenin tam manasıyla işletmede uygulanabilmesi için bahsi geçen bu iki boyutun birlikte ele alınması gerekmektedir. Üst yönetimin güçlendirme için gerekli ortam ve şartları oluşturması yani yapısal güçlendirme ile aynı zamanda oluşturulan bu ortamın çalışanlar tarafından olumlu algılanması, güçlenmiş hissetmesi yani psikolojik güçlendirmenin eş zamanlı yapıldığı zaman güçlendirme yaklaşımından söz edilebilmektedir.

3.3. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme son dönemde revaçta olan bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulama; amaçların gerçekleşmesi, işin yapılması ve sürecin devamı için çalışanlara daha fazla sorumluluk ve güç vermekle doğrudan üst yönetimin desteği ile birlikte aynı zamanda çalışanların da gelişmeyi ve güçlenmeyi istemesi ve bunun için bireysel gayreti ile mümkün olmaktadır.

Güçlendirme, işletmenin yönetimi, hiyerarşik yapısı ve liderlik anlayışı ile ilişkili olarak gelişmektedir. Güçlendirmenin uygulanabilmesi;

- Çalışanların katılımı ile açık, net ve zorlayıcı hedefler belirlemek, güçlenmeye istekli çalışanların sorumluluklarını algılamasına ve bu sorumlulukları talimat beklemeden yerine getirebilecek yetkinliğe sahip olduklarını hissetmesine sebep olmaktadır (Klagge, 1998, s. 550),
- İşletme yapısının ve kültürünün güçlendirmeyi destekleyecek şekilde esnetilmesi ve tasarlanması, sorumlulukların paylaşılması, yetki devrinin yapılması çalışanlardan istenilen sonuç ve performansın alındığını göstermektedir (Price vd., 2004, s. 28),

- Güçlendirmenin bir koşulu da; performans değerlendirmesidir. Değerlendirme ile çalışanların eksikliklerinin belirlenmesi ve işlerini daha iyi yapmaları için beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Hossein & Saleh, 2012, s. 258),
- Güçlendirme için kritik önem taşıyan bir diğer etken de ödül sistemidir. Çalışanların oluşturulan hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiği konusunda tartışmalar bulunsa da, karar süreçlerine katılmaları ve onları etkilemek için ödüller verilmesi güçlendirmeyi geliştirdiği düşünülmektedir (Spreitzer, 1995, s. 1448),
- Çalışanların gelişmesi ve yeni beceriler edinmesi için eğitim planı yapmak ve çalışanların eğitim almasını sağlamak güçlendirme sürecinin önemli aşamalarından biridir. Bu sayede çalışanın mesleki gelişimi ve güçlendirilmesi sağlanmaktadır (Klagge, 1998, s. 550),
- Çalışanların güçlenmesi ve bunu hissetmesi için gerekli kaynakların onlarla paylaşılması gerekmektedir. Fon, malzeme, araç-gereç, alan ve zaman gibi maddi ve manevi unsurları içeren kaynakların gerektiği zaman yeterli ölçülerde sağlanması, çalışanların hem yapısal hem de psikolojik olarak güçlenmesinde etkili olmaktadır (Spreitzer, 1996, s. 489)

bu faktörlerin işletmelerde uygulanma derecesine göre farklılıklar göstermektedir.

Görüldüğü üzere; güçlendirmenin uygulanması; yetki ve sorumlulukların paylaşımı, net bir vizyon geliştirilmesi ve buna yönelik planların, görevlerin ve kaynakların dağıtımı gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Üst yönetimin, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için bilgi ve kaynak akışı sağlamaları, gerekli prosedür ve süreç değişimini yapmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların bu süreci algılaması ve sonuçlardan sorumlu olduğu bilincinin yerleşmesi sağlanmalıdır. En alt kademeden başlayarak çalışanların ihtiyaçlarının ortaya konması ve buna yönelik güçlendirme modellerinin belirlenmesi, yerine göre risk alınabilmesi ve en önemlisi işbirlikçi ve teşvik edici bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Şekil 3.1. *Güçlendirme Süreci*



Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of management review, 13(3), s. 475.

Güçlendirme sürecinde ilk aşamayı, işletme içinde; iletişimin yetersizliği, merkeziyetçi yönetim anlayışı, aşırı denetimin getirdiği olumsuz algı, adaletsiz ödül sistemi, görev tanımının belirsizliği, abartılı hedefler ve destek ve kaynak eksikliği gibi güçsüzlük durumuna yol açan unsurların belirlenmesi olarak ifade etmektedir. Katılımcı yönetim, ulaşılabilir net hedeflerin oluşturulması, etkin iletişimin sağlanması, yetkinliğe dayalı adil ödül sisteminin oluşturulması ve iş zenginleştirme ile sorumluluğun artırılması gibi tekniklerle sürecin ikinci aşamasında çalışanların güçlendirilmesi için yapının oluşturulması gerekmektedir. Üçüncü aşamada, belirlenen güçsüzlüğe neden olan unsurların ortadan kaldırılması ile birlikte eğitim, iletişim ve aktif görevlerle çalışanlarda bireysel yeterlilik hissinin oluşturulması ve güçlenme isteği sağlanmaktadır. Dördüncü aşamada artık yapılan uygulamalarla, çalışanların güçlendiği, yüksek performans beklentisi ve öz yeterlilik inancının yerleştiği görülmektedir. En son güçlendirmenin tüm davranışlara öncülük etmesi ile süreklilik sağlanmaktadır.

3.4. Etkin Güçlendirme İçin Temel Faktörler

İşletmeler, çalışanlarının motivasyonunu ve performansını artırmak dolayısıyla işletmede etkinlik ve verimlilik sağlamak ve amaçlara ulaşmak için personel güçlendirme yaklaşımını benimsemektedir. Çalışanların güçlendirilmesi öncelikle güçlendirme yaklaşımının işletme yönetimince benimsenmesi ve güçlendirme bilincinin yerleşmesi ile mümkün olmaktadır.

Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda; güçlendirmenin etkin olması ve çalışanlarda güçlenmiş algısının oluşması için, iş ile ilgili kararlara katılma, teknik ve sosyal beceriler edinilmesi için eğitim, gerekli bilgi ve kaynaklara ulaşma, takım çalışması ve işbirliği, açık iletişim, esneklik ve geribildirim gibi bir dizi temel faktörlerin yönetimce uygulanması gerekmektedir (Conger & Kanungo, 1988, s. 478; Hossein & Saleh, 2012, s. 258; Koçel, 2013, s. 417).

- Kararlara katılma; çalışanların işletme içinde, işleriyle alakalı konularda alınan kararlarla ilgili fikirlerini beyan etme ve kararlara doğrudan ya da dolaylı bir şekilde katkıda bulunma sürecidir (Bağcı & Akbaş, 2016, s. 99). Çalışanların kararlara katılımının sağlanması güçlendirme sürecinde önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir. Katılımcı yaklaşımla aynı zamanda, çalışanlara duyulan güven, onların fikirlerine, düşüncelerine ve sağlayacakları katkıya verilen önem gösterilmektedir (Sigler & Pearson, 2000, s. 29).
- Eğitim ve geliştirme; belirlenen iş ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanın gelişmesini amaçlayan, bilgi verme, yetenek ve beceri geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Güçlendirmenin etkin olabilmesi ve çalışanların kendini yetkin olarak görmesi için eğitim fırsatları ve onları geliştirecek iş ortamı sunulması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların özgüvenlerinin artmasını, işlerini başarıyla tamamlamasını ve sorumluluk almasını sağlamaktadır (Koçel, 2013, s. 416).
- Bilgi ve kaynaklara ulaşma; çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesi için ihtiyaç duydukları fon, malzeme, zaman, iş ortamı ve işe dair bilgi gibi kaynaklara ihtiyacı olduğu anda ulaşması olarak ifade edilmektedir. Kaynaklara ve bilgiye ulaşma, güçlendirme yaklaşımında, çalışanların iş performansını artırması, karar verme süreçlerine katılması ve alanlarında bilgi sahibi olması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle üst yönetimin çalışanların bilgi ve kaynaklara kolaylıkla

erişebilecekleri ortamlar oluşturması güçlendirme açısından kritik öneme sahiptir (Spreitzer, 1996, s. 489).

- İşbirliği ve takım çalışması; ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların güçlerini ve çabalarını birleştirmesi olarak adlandırılmaktadır. Takım çalışanları arasındaki olumlu etkileşim sayesinde performans kalitesinde önemli sonuçlar elde edilmektedir (Mathieu vd., 2017, s. 458). Farklı tecrübe, yetenek ve bakış açısına sahip çalışanların uyumlu şekilde bir araya getirilmesi, güçlenmiş takım çalışanlarının paylaşılan bilgileri daha etkili ve verimli kullanmasına ve karar almada daha faydalı sonuçlar almasına sebep olmaktadır (Randolph, 2000, s. 102).

  Çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için; bilgi, beceri ve tecrübelerini ortaya koyarak iş birliği içerisinde olmaları, çalışanların fikir alışverişi yapmaları, sorun çözmede etkin olmaları ve karar alma süreçlerine katılmaları personel güçlendirmenin temel ayaklarından birini oluşturmaktadır.
- İletişim; kişiler veya gruplar arasında bilgi, duygu, düşünce veya bilgi aktarımının sağlandığı çok boyutlu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013, s. 522). Güçlendirmenin anlaşılmasından kültür olarak benimsenmesi ve sürdürülmesine kadar tüm aşamalarda iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar arası bilgi akışı, hedefler ve beklentiler, geri bildirim ve işbirliği için açık ve şeffaf iletişim gerekmektedir. Çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmaları, iş süreçlerine katılmaları, vizyon ve hedeflere dair bilgi sahibi olmaları iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca liderin açık iletişimi benimsemesi, çalışanların güven duygusunu artırmakta ve bu sayede liderin etkinliği de artmaktadır (D'Annunzio- Green & Macandrew, 1999, s. 268). İşbirliği ve katılım, bilgi akışı, eğitim, sorumluluk alma, kararlara ve süreçlere katılım gibi personel güçlendirme unsurlarının etkinliği işletme içindeki güçlü iletişim ağına bağlı olmaktadır.
- Esneklik; değişen çevre şartları ve insan ihtiyaçları karşısında işletmenin uyum sağlama, adapte olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İç ve dış etkenler karşısında yönetimin yeni fırsatları yakalaması, riskleri görmesi veya yeniden yapılanması gibi etkili ve efektif bir şekilde tepki verme kapasitesini ifade etmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1108). İşletmeler, rekabet edebilirliğini sürdürmek ve değişen işgücü taleplerini karşılayabilmek için güçlendirme yaklaşımını benimsemektedir. Çalışanlara esnek bir ortam içinde görevlerini ve faaliyetlerini yapma fırsatı sunularak, sorumlulukların devri, bürokrasinin en aza indirgenmesi ve bu sayede sorunların

proaktif çözümü sağlanmaktadır (Cunningham vd., 1996, s. 152). Bürokratik ve standartlaştırılmış hiyerarşinin hâkim olduğu işletmelerde güçlendirmenin etkisi daha sınırlı olmaktadır. Buna karşılık, çalışanların beceri ve bilgisine, uzmanlığına ve takdir yeteneğine dayalı olarak karar süreçlerine katıldığı esnek bir yapıda güçlendirme yaklaşımı daha aktif uygulanmaktadır (Karaca & Özdaşlı, 2023, s. 81).

- Geribildirim; çalışanların veya grubun yaptıkları iş veya performansları ile ilgili bilgi sağlamak amacı ile işi doğru yapıp yapmadığı, geliştirilmesi gereken yönleri veya daha iyi sonucun nasıl elde edileceği ile ilgili iletilen görüş veya yapılan değerlendirmeleri ifade etmektedir. Etkin geribildirim ile çalışanların varsa hatalarını düzeltmesi veya daha iyi sonuçlar elde edecek şekilde kendini geliştirmesi sağlanmaktadır (Ashford & Cummings, 1983, s. 372). Güçlendirme uygulamalarının başarılı olması için temel şartlarından biri de çalışanlara yaptıkları işlerle alakalı geribildirim sunmaktır. Belirlenmiş olan misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda işini yapan çalışan performansının beklenen sonuçlarla uyumlu olup olmadığı değerlendirilip sonuçların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Geribildirim ile çalışanların bilgi ve becerisinin farkında olması, işi ile ilgili motivasyon sağlaması ve kendini geliştirme isteği oluşmaktadır (Koçel, 2013, s. 416).

İşletme içinde ortak bir amaç oluşturmak, işbirliğini teşvik etmek ve özellikle değişen ihtiyaçlara yönelik değer oluşturmak için yönetim veya liderler, "güçlendirme yaklaşımı" ile çalışanlarını da bu sürece dâhil etmektedir. Liderin ortak amaç için aynı yolda birlikte yürüdüğü çalışanlarına ve onların yeteneklerine güvenmesi aynı zamanda onların da kendilerini sürece dâhil hissetmesi için katılım, bilgi ve kaynak paylaşımı, geribildirim, açık iletişim ve esnek bir yapı sağlaması gerekmektedir.

3.5. Personel Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar

Personel güçlendirme yaklaşımı yetki devri, kararlara katılım, iş zenginleştirme ve motivasyon gibi bir dizi kavram ile benzerlik göstermektedir. Ancak detaylarına bakıldığında personel güçlendirme daha kapsamlı olmakla birlikte bu uygulamalar tarafından desteklenmektedir (Conger & Kanungo, 1988, s. 473; Karaca & Özdaşlı, 2023, s. 71).

- Yetki devri; yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşılması için işleri yönetme, karar alma, uygulama ve yönlendirme yeteneği olarak ifade edilen yetki, işletme içinde işlerin yürütülmesi için belirlenmiş çerçeve içerisinde devredilebilmektedir. Yetki

devri; yöneticinin belirli konularda sahip olduğu karar alma yetkisini kendi isteği ile alt düzey çalışanlarına devrettiği ve gerektiğinde iptal ettiği bir süreçtir. Yöneticilerin iş yükünü azaltmak ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını teşvik eden yetki devri ile çalışan iş faaliyetlerini yürütme ve karar alma yeteneği kazanırken, yönetim ve iş yapısında da etkinlik sağlanmaktadır (Koçel, 2013, s. 409). Yetki devri daha çok hiyerarşik yapıya ve pozisyon gücüne dayanması ayrıca davranışsal yöne odaklanması sebebiyle güçlendirmeden farklılaşmaktadır. Güçlendirme, çalışanın işini daha iyi bildiği fikrine dayandırılarak hem davranışsal hem de psikolojik boyutu kapsamaktadır (Bolat, 2010, s. 207). Güçlendirme ve yetki devri kavramları birbirleri ile bağlantılı olabilir ancak aynı değildir. Yetki devri güçlendirme stratejilerinin bir aşaması olarak değerlendirilmektedir.

- Katılım; çalışanların, işlerini ve çalışma ortamlarını etkileyen karar alma sürecine katılımını ifade etmektedir. Bu yaklaşım amaç ve hedef belirleme, problem çözme, yapısal düzenleme, değişen şartlara uyum sağlama gibi karar süreçlerinde çalışanlarında bilgi ve yetenekleri çerçevesinde aktif olarak dâhil olmasını teşvik etmektedir (M. Lee & Koh, 2001, s. 692). Kararlara katılım anlayışı ile çalışanların işe bakış açılarının ve işe yönelik tutumlarının olumlu etkilendiği, iş tatmininin ve motivasyonlarının yükseldiği, dolayısıyla daha kaliteli kararlar alındığı ve verimin arttığı görülmektedir (Koçel, 2013, s. 409). Kararlara katılım ve güçlendirme yaklaşımları aynı gibi kullanılsa da bu iki kavramın farklı olduğu görülmektedir. Çalışanlar her ne kadar fikirlerini dile getirip kararlara katılım sağlasalar da son karar genellikle yöneticilerin süzgecinden geçip kararlar öyle alınmaktadır. Güçlendirmede ise çalışanlar, işleri ile alakalı kararları alıp uygulama yetkisine sahiptir (Bolat, 2010, s. 214). Güçlendirme yine kararlara katılımı kapsayan, çalışanların tam katılımını teşvik eden bir teknik ve uygulama olarak öne çıkmaktadır.
- İş zenginleştirme; çalışanın işini yaparken aynı zamanda işi planlaması ve nasıl yapılacağına dair kararlar vermesidir. İşi en ince ayrıntısına kadar bilen çalışan, iş zenginleştirme ile işi ve kendini geliştirme anlayışı ile yenilikçi ve yaratıcı fikirler için değişim ve gelişim arayışları içerisinde olmaktadır (Eren, 2012, s. 548). İş zenginleştirme modelinde; beceri ve görev çeşitliliği olmakta, işin önemi artmakta, özerklik ve geri bildirim sağlanmaktadır. Çalışana daha fazla sorumluluk, iş çeşitliliği ve yetki kazandıran yaklaşım sayesinde çalışanlar kendilerini daha yetkin ve önemli hissetmekte, işin anlamı arttığı için yüksek motivasyonla çalışmaktadır (Karaca &

Özdaşlı, 2023, s. 75). İş zenginleştirme işe odaklanırken güçlendirme işle birlikte çalışanın algısına ve ilişkilerine de odaklanmaktadır. Zenginleştirmede çalışanın işiyle ilgili planlama ve karar verme yetkisi varken güçlendirmede ek olarak çalışma koşullarını ve şeklini değiştirme, yönetim faaliyetlerini etkileyebilme gücü de bulunmaktadır (M. Lee & Koh, 2001, s. 689). Güçlendirmenin iş zenginleştirme kavramını daha da genişlettiği görülmektedir.

- Motivasyon; çalışanların bilgisini, becerisini, davranışlarını ve enerjisini işine tam olarak verebilmesi için yönetim veya lider tarafından ortamın ve şartların oluşturulması ile çalışanların güdülenmesi olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2013, s. 410). İhtiyaçlarına yönelik ortam ve zeminin sağlanmasıyla motive edilen çalışanlardan yüksek performans elde etmek amaçlanmaktadır. Maddi manevi ödüller, kariyer, iş yeri ve iş güvenliği, yetki, adil yönetim, katılım gibi yönetim uygulamaları ile çalışanlar motive edilmeye çalışılmaktadır (Eren, 2012, s. 516). Çalışanların motive edilmesinde kontrol ve yürütme lider veya yönetimdedir ve çalışanları nasıl motive edebiliriz, ne yapsak yüksek performans alabiliriz soruları ile hareket edilmektedir. Güçlendirmede ise; yönetim veya liderin, çalışanın değişime ve yeniliklere yönelik kendini geliştirebilmesi, başarılı işler yapabilmesi için gereken kararlar alınmaktadır. Bir nevi güçlendirme çalışanların motive edilmesinde bir teknik olarak kullanılmaktadır. Çalışan güçlendirildiğinde motivasyon sağlanmakta ama farklı şekillerde motive edildiğinde güçlenmiş anlamına gelmemektedir (M. Lee & Koh, 2001, s. 688). Motivasyon teorileri ile çalışanların davranışlarının nasıl etkileneceği ve performansının nasıl daha artırılacağı gibi konular tartışılırken, güçlendirmede çalışanın gelişiminin desteklenmesi ve başarılı sonuçlar alması için yönetimin yapacağı işler ve alacağı kararlar üzerinde durulmaktadır.

Çalışanların bireysel yeterliliğini artırmayı, iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almasını ve katkılarda bulunmasını teşvik eden personel güçlendirme; yetki devri, katılım, iş zenginleştirme, motivasyon gibi uygulamalarla benzer veya aynı gibi düşünülse de; bu kavramları kapsayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Uygulama Zorlukları

Çalışan güçlendirme, çalışanların kendi işleri hakkında kararlar almasına fırsat veren bir yönetim stratejisidir. İşine anlam yükleme, işi sahiplenme, sorumluluğunu alma,

sonuçlarına katlanma gibi konularda olanak tanımaktadır. Etkin uygulanan güçlendirmenin işletme için olumlu yönleri ve işletmeye faydaları bulunmaktadır:

- **Rekabet gücünü artırır**; çalışanların güçlendirilmesi, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanların yaratıcılığını, problem çözme becerilerini ve değişime yönelik öğrenme isteğini artırdığı için genel olarak işletmenin performansının ve rekabet gücünün yükselmesine yol açmaktadır (Jr & Bachrach, 2017, s. 150).
- **Çalışan yaratıcılığı, problem çözme ve inovasyonu teşvik eder**; güçlendirme, çalışanların inovasyona yönelik yeteneklerini ve yaratıcılığını teşvik etmekte, uyum, değişim ve büyümeye yönelik yenilikçi çözümler üretmeye katkıda bulunmaktadır (Ganjinia vd., 2013, s. 41).
- **Çalışan gelişimini sağlar ve öğrenme fırsatları sunar**; güçlendirmenin sonucu olarak, çalışanlar yeni görevler ve sorumluluklar almaktadır. Bu da onların yeni bilgi, beceri ve öğrenme ile mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaktadır (Conger & Kanungo, 1988, s. 479).
- **Çalışan iş tatminini ve bağlılığını geliştirir**; çalışanları güçlendirme, onlara sahiplik ve sorumluluk duygusu aşıladığından dolayı daha yüksek iş tatmini ve çalışan bağlılığı oluşturmaktadır (Elnaga & Imran, 2014, s. 17).
- **Esneklik sağlar, performans ve üretkenliği artırır;** güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla esnekliğe sahip olup daha hızlı kararlar alabilmektedir. Bu da değişim ve gelişim karşısında kurumsal olarak daha hızlı cevap verebilme yeteneğini geliştirmektedir. Çalışanların sorumluluk alması ve karar yetkisi ile güçlendirilmesi hem çalışanların hem de genel olarak işletmenin üretkenliğini artırmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 158).
- **Müşteri memnuniyeti sağlar;** özellikle hizmet sektöründe, yetkili yöneticiler her zaman çalışanların yanında olamayacakları için güçlendirme ile karşılaşılan sorunlar hızlı bir şekilde çözülmektedir. Çalışanlar işleri ile alakalı karar ve çözüm sürecine dahil edilerek müşteri ihtiyaç ve taleplerini hızlıca karşılamakta ve sonuç olarak müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Karaca & Özdaşlı, 2023, s. 86).
- **Verimliliği artırır;** güçlendirmenin etkin uygulandığı işletmelerde çalışanlar yapılan işi derinlemesine bildiği için maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması için daha iyi öneriler sunmaktadır. Bununla birlikte işin sahibi olarak kendilerini

gördüklerinden daha kaliteli üretim yaptıkları veya hizmet sundukları dikkat çekmektedir. Bu sayede çalışanların ve işletmenin veriminin arttığı, maliyetlerin düştüğü, karar süreçlerinde hızlı davranıldığı için değişen çevreye daha hızlı adapte olunduğu görülmektedir (Karakaş, 2014, s. 90).

Güçlendirmenin; verimliliği artırması, müşteri odaklı hizmet anlayışını geliştirmesi, çevreye uyumu hızlandırması, problemin anlaşılması, çözülmesi ve daha da önemlisi problem oluşmadan önlenmesi, işletme içi işbirliği ve güven ortamı oluşturması, birimler arası uyumun iyileştirilmesi işletme için büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda başarılı uygulanan güçlendirme ile çalışanların gücünün ve motivasyonunun artması, sorumluluk, öz güven ve yeterlilik duygusunun gelişmesi, yaratıcılığının, üretkenliğinin ve yeteneklerinin farkında olması sağlanmaktadır. Bu olumlu etkiler ile işletmelerin daha etkin ve verimli olmasına, hayatına devam etmesine katkıda bulunmaktadır.

Güçlendirmenin pek çok faydası olmasına ve işletmenin sürekliliği için önem verilen bir yaklaşım olmasına rağmen bazı eksik yönlerinin veya uygula zorluklarının olduğu görülmektedir.

- Güçlendirmenin her işletmenin uygulanabileceği kolay bir yapısı bulunmamaktadır. Bu nedenle personel güçlendirme uygulayacak işletmenin güçlü bir kültürünün olması, lider ve çalışanlar tarafından da geliştirilmesi gerekmektedir. Liderin çalışanlarını bu yönde yetiştirmesi, karar süreçlerine dâhil etmesi, sorumluluk vermesi, işbirliği içinde çalışması ön şartlardır. Bu anlayışın ve kültürün olmadığı işletmelerde güçlendirmenin etkin uygulanamadığı görülmektedir (Doğan, 2006, s. 170).
- Güçlendirmenin yapılacağı yetenekli, yaratıcı, yenilikleri takip eden doğru çalışanların seçilmesi, onlar için doğru eğitimlerin verilmesi ve bunun süreklilik arz etmesi zaman ve yüksek maliyete neden olmaktadır. Ayrıca liderin yetki ve sorumluluklarını aktarmaya gönüllü, çalışanın da güçlenmeye ve bu sorumluluğu almaya istekli olması gerekmektedir (Akın, 2010, s. 226). Gönüllü lider ve istekli çalışan olsa bile işletmeler her zaman bu kadar kaynak ve zamana sahip olamamaktadır.
- Güçlendirmenin etkin olabilmesi için hem yönetim hem de çalışanlar için güç temellerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ayrıca tüm üyeler için güçlendirmenin yeni yetenekler ve beceriler sağlaması gerekmektedir (Klagge, 1998, s. 550).
- İşletme içinde bürokratik kültür, otoritenin sarsılacağı korkusu, iletişimin eksikliği, kaynak ve bilgi paylaşımı konusunda ve karar alma süreçlerinde çalışanlara olan

güvensizlik ve yönetimin güçlendirme yaklaşımını sözde kabul etmesi veya hemen sonuç beklenmesi güçlendirme yaklaşımının başarısını engelleyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2006, s. 172).

- Güçlendirme uygulamaları, yönetimin kontrol kaybı korkusu, yönetici/çalışan ilişkisinde dengelerin değişmesi, orta düzey pozisyonların yok olması ile küçülme ve alışılmış yönetim modelinden farklı bir modele geçmenin farklı algılara yol açması ve kabulünün zor olması gibi yönetimsel anlamda olumsuzluklar da içermektedir (Klagge, 1998, s. 550).

Personel güçlendirme yaklaşımının işletmeler için etkinlik ve verimlilik sağlayacağı düşünülerek uygulanmaya çalışılsa da, her işletmede her zaman başarılı olacak diye bir kaide bulunmamaktadır. Gücün taraflarca yanlış anlaşılması, yönetimin gücü, bilgiyi ve kaynakları yeterli paylaşmaması ve kontrolü kendinde toplaması, güçlendirilecek çalışanın yanlış seçimi ve doğurduğu yanlış karar ve sonuçlar, yanlış güçlendirme uygulamaları gibi pek çok nedenden ötürü personel güçlendirme ile beklenen performans artışını, verimliliği ve etkinliği maalesef gerçekleştirmemektedir. Güçlendirme ancak doğru zamanda doğru planlanmış, gereken şartlar sağlanmış, güçlendirilecek uygun çalışanlarla ve güçlendirme yaklaşımını benimseyen o bilinçte güçlü lider ve yönetimle başarılı olmaktadır. Küresel rekabet ve gelişen iş şartları, performans ve verimliliği artırmak için işletmede değişimler gerektirmektedir. Bu değişimlerden biri olan personel güçlendirme, çalışanların daha yenilikçi, yaratıcı, öğrenmeye açık, yüksek motivasyonlu ve daha üretken olmasını teşvik etmektedir. Ayrıca daha fazla sorumluluk alan, çözüme yönelik karar veren, iş tatmini ve bağlılığı artan çalışanların performansındaki gelişme müşteri memnuniyetini ve işletmenin devamlılığını da etkilemektedir. Yüksek düzeyde güçlendirmeye sahip olan işletmelerde bu sayede çalışanların performanslarında iyileşmeler olduğu görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN YARATICILIĞI

Değişen ve gelişen çevre şartlarında işletmelerin başarılı olmasını sağlayan en temel faktörlerden biri de çalışanlarının katkılarıdır. Küreselleşen rekabet piyasasında; işletmeler amaçlarına ulaşmak, etkinliği ve verimliliği artırmak ve rekabet edebilirliğini yükseltmek için çalışanlarının farklı ve yaratıcı düşüncelerine, yaratıcı performanslarına talip olmaktadır.

4.1. Çalışan Yaratıcılığı Kavramı ve Tanımı

Hayatlarını idame ettirebilmek için insanlar, var olduğu günden bu yana ihtiyaçlarını karşılamak için hep yaratıcı düşünmek ve yaratıcı olmak zorunda kalmışlardır. Her ne kadar daha çok sanat ve edebiyat alanları ile ilişkilendirilse de günümüzde artık her alanda yaratıcılık büyük önem arz etmektedir. Özellikle bilimsel gelişmeler ve teknolojik değişimler nedeniyle işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek ve hayatlarına devam etmek için zorlu bir mücadele içindedir. Uyum sağlamak ve değişmek için; işletmeler, yapısında ve iş yapma usullerinde, yönetim tarzında ve liderlik biçiminde, çalışanlarında ve iletişimlerinde farklı, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar benimsemek durumunda kalmaktadır. Çalışanlarını, onların yaratıcı fikir ve düşünceleri, değişen çevreye ayak uydurmak ve rekabet edebilme gücü sağlamak için önemli unsurlardan biri olarak değerlendirmektedir.

Yaratıcılık; yeni, kullanışlı ve elverişli fikir, mal veya hizmetin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Clark & James, 1999, s. 311). Amabile (1996, s. 1155) yaratıcılığı herhangi bir alanda yeni, faydalı ve değerli fikirleri üretme şeklinde ifade etmektedir. Weisberg (1993) ise, yaratıcılığın bir amaca hizmet etmesi, bir amacı gerçekleştirme niyetiyle yeni fikirlerin veya ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması üzerinde durmaktadır (Clark & James, 1999, s. 312). Problemlerin çözümünde alınacak kararlar

için birçok seçenek sunan ve doğru kararın uygulanmasını sağlayan fikirler de yaratıcılık olarak görülmektedir (Marangoz, 2018, s. 112). Eysenck (1993) ise, yaratıcılığın, "orijinallik" taşıması yani alışılmadık fikir olması ve "eşsiz başarı" taşıması yani tamamlanmış ürünlerin farklı ve yaratıcı olması şeklinde iki farklı özelliğinden bahsetmektedir (aktaran Amabile, 1993, s. 179).

Yaratıcılığın temelleri Guilford'un (1950) ve Torrance'ın (1962, 1974) çalışmalarının sonucunda atılmaktadır. İkisi de yaratıcılığın, "ayrımcı düşünme" ile başladığını düşünmektedir (Sternberg, 2009, s. 87). Hayal gücü ile özgün ve değerli sonuçlar (Craft, 2003), orijinal ve yeni fikirler (Clark & James, 1999; Mumford, 2000; Zenasni vd., 2008), problem çözmeye yönelik (Mumford vd., 1997), yeni ve yararlı fikir, süreç, servis ve ürün (Andriopoulos, 2001) hiç yoktan üretilebileceği gibi problemi çözmek veya yenilenmek için var olan bilgi, yapı ve süreci farklı düşüncelerle yeni bir süreç, yapı veya oluşum haline getirmek mümkün olmaktadır (Bentley, 1999, s. 31; Karataş & Özcan, 2010, s. 226).

Çalışanların yeni ve farklı fikirler üretmesi, mevcut veya gelecekte olabilecek sorunlara yeni çözümler getirmesi veya yeni ürün ya da hizmet geliştirmesi çalışanın yaratıcı bilince sahip olması ve bu fikirlerini dile getirmesi sayesinde olmaktadır. Aynı zamanda yeni fikirlerin hayata geçirileceğini ve uygulanacağını algılayan çalışanlar bu konuda daha azimli olmaktadır.

Mumford ve Gustafson yaratıcılığı üç temel kategoriden biri ile değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İlki; patent ödülü veya yayın sayısı gibi üretim ölçütünü kastetmektedir. Toplumsal değeri olan yenilikçi ürünlerin üretilme sıklığı veya bu ürünlerin kalitesi açısından yaratıcılığı değerlendirilmektedir. İkinci olarak; çalışanların mesleki alanda yeni fikirler veya ürünleri üretmeleri nedeniyle aldıkları ödüller açısından yaratıcılığı değerlendirilmektedir. Son olarak da toplumsal tanıma kriterlerinin kullanıldığı, bilgili meslektaşlar veya yöneticiler gibi konuya hâkim kişilerin, ürün veya fikrin katkısı hakkındaki yargılarına yönelik bir değerlendirmedir. Ölçütler farklı olsa da toplumsal değer taşıyan ürün veya fikirler yaratıcılık açısından daha değer kazanmaktadır (Mumford & Gustafson, 1988, s. 27).

Bu tanımlar ışığında yaratıcılık; özgün, faydalı ve işe yarayacak fikir ve düşüncelerle, yeni mal veya hizmet üreterek, yeni bir yapı, iş yapma yöntemi veya süreç tasarlayarak,

karşılaşılan problemlere farklı çözüm veya alternatifler sunarak, sıfırdan üreterek veya mevcut olanları değiştirerek ihtiyaçları gidermek ve talepleri karşılamaktır.

İşletmelerde yaratıcılık geliştirildiği takdirde bir soruna veya piyasadaki bir değişime veya rekabet üstünlüğü sağlayacak bir gelişmeye yönelik fikirlerin, alternatiflerin, yeniliklerin, yeni yaklaşımların veya benzersiz yeniliklerin ortaya çıkması mümkün olmaktadır.

Yaratıcılık, çalışanların özgün yeteneği, tarzı, ihtiyacı ve yaratıcılığa karşı isteği ile çalıştığı işletmenin verdiği eğitim ve ödüller, sunduğu bilgi ve kaynaklar aynı zamanda liderin yaklaşımı ve yönlendirmesinin dinamiği olarak meydana çıkmaktadır (Gero, 1996, s. 2). Zeka, bilgi, bilişsel tarz, kişilik özellikleri, motivasyon ve uygun bir çevre yaratıcılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin her birinin varlığı ve etkileşimi yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin vermektedir (Zenasni vd., 2008, s. 61). Amabile (1996) yaratıcı performansı; görev motivasyonuna, alanla ilgili bilgi ve beceri ile yaratıcılıkla ilgili yeteneğe bağlamaktadır. İçsel motivasyonun yaratıcılığa etkisinin daha fazla olduğunu dile getirmekle birlikte işletme ikliminin, sağlanan özgürlük, özerklik ve kaynak durumunun, lider desteğinin ve verilen ödüllerin de bireysel yaratıcılığa olan eğilimi olumlu etkileyen çevresel faktörler olarak sınıflandırmaktadır. İşletme kültürü ve yönetimin desteklememesi, iletişim eksiklikleri ve yapısal problemler veya baskının da yaratıcılık üzerinde negatif etkileri olduğunu ileri sürmektedir (Amabile vd., 1996, s. 1159).

İşletmelerde yaratıcılığın bireysel, grup ve örgütsel düzeyde desteklendiği görülmektedir.

- **Örgütsel yaratıcılık**; çalışanların yaratıcı düşünmesini ve davranış göstermesini sağlayacak, yaratıcılık bilincini oluşturacak ve bunu işletmenin tümüne yerleştirecek bir ortam ve kültür oluşturmaktır. Böylece yaratıcı fikir ve önerilerin dile getirilmesi ve yeni bir ürünün veya hizmetin üretilmesi ile rekabet ortamında avantaj sağlanmaktadır (Çavuş & Akgemci, 2008, s. 232). Çalışanların bireysel uğraşları, işletmenin yaratıcılığı destekleyen yapısı, yönetim ve politikaları ile desteklenerek yaratıcılık örgütsel boyutlara ulaşmaktadır (Bharadwaj & Menon, 2000, s. 425).
- **Grup/takım yaratıcılığı**; takım halinde çalışan ve birbirleri ile özdeşleşen çalışanların, bilgi, beceri ve fikirlerini tartışarak ve paylaşarak yeni fikir, mal veya hizmet veya süreç üretmesi, katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Shin & Zhou, 2007, s. 1710).

Yaratıcılığın örgütsel veya grup düzeylerinde oluşabilmesi öncelikle çalışanların bireysel olarak yaratıcılık performansına bağlıdır. Rekabetin ve belirsizliğin yüksek olduğu, teknoloji ve taleplerin hızlı değiştiği çevrede işletmeler ayakta kalmak için çalışanlarının yaratıcı performansına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle çalışan yaratıcılığını geliştirmek ve bunu bir kültür haline getirmek için yönetim bu konuda bilinçli olmak, yapıyı, şartları ve anlayışı buna göre şekillendirmek zorundadır.

- **Çalışan yaratıcılığı**; biyografik ve kişilik faktörlerin etkisi, bilgi ve beceri, motivasyon, ödüller ve çevre gibi faktörlerin etkisi ile çalışanların farklı düşünmesi, fikir üretmesi ve yaratıcı davranış sergilemesidir. İşletmelerde yaratıcılığın; süreç, kişi, ürün, durum ve bu bileşenlerin etkileşimi ile oluştuğu düşünülmektedir. Bu süreçte en önemli etken sayılan çalışan yaratıcılığı; karmaşık bir sosyal sistemde, insanların ihtiyacına yönelik, kıymetli ve kullanışlı yeni fikirler sunulması, hizmetler veya ürünler oluşturulması, süreç veya uygulamalar önerilmesi olarak tanımlanmaktadır (Woodman vd., 1993, s. 294). Ek olarak çalışan yaratıcılığı, hedeflere ulaşmak ve karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için yeni yaklaşımlar deneyen, özgün veya farklı fikirler öneren çalışanlar kastedildiği ifade edilmektedir (J. Kim vd., 2010, s. 39).

Çalışanlar, yaratıcı bir bilinç ve performansla çalıştıklarında, işletme için yeni fikirler, prosedürler veya kullanışlı ürünler önererek işletmenin mevcut ve gelecekteki gelişimi ve sürekliliği için temel oluşturmaktadır. Çalışan yaratıcılığı; çalışanlar tarafından yeni ve uygun fikirlerin üretilmesi ve uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin değişimi, yeniliği, varlığı ve uzun vadeli gelişimi için çalışanların yaratıcı davranışlarının itici bir güç olduğu kabul edilmektedir. (Oldham & Cummings, 1996, s. 607; Staw, 1990, s. 295; Q. Zhou vd., 2012, s. 58).

Gupta ve Chadha (2017, s. 78) çalışan yaratıcılığının, prosedürler, uygulamalar, ürünler veya süreçler açısından fikir geliştirme olduğunu belirterek, tüm bu fikirlerin "yenilik ve kullanışlılık" olarak iki temel özellik içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Genel olarak, çalışanların hayal gücünü kullanarak çok yönlü düşünebilmesi, olaylara farklı açılardan bakması, değişik bir görüş, özgün bir fikir ve öneriler sunması çalışanların yaratıcılığı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların yaratıcı düşünce ile yeni ürünlerin, uygulamaların veya süreçlerin oluşturulması, işletmenin piyasadaki değişime cevap verme yeteneğini oluşturmakta ayrıca değişime uyum ve gelişim kabiliyetini

artırmaktadır. Bu sayede işletme, hayatta kalma, rekabet edebilme ve uzun vadeli başarılı bir yönetim için avantaj kazanmaktadır.

Tesla'nın yöneticisi ve kurucu ortağı Elon Musk, hem liderlik hem de yenilikçi becerileri ile dünya çapında takdir görmektedir. Musk, kendisi yaratıcı yeteneğe sahip olduğu kadar, çalışanlarını da bu konuda yönlendiren bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır (Khan, 2021). Çalışanları motive etmek ve işletme hedefleriyle uyumlu hedefler vermek, çalışanları arasında yenilikçi ve yaratıcı anlayışı teşvik etmek ve onların bilgiye erişimini kolaylaştırarak güçlendirmek gibi uygulamalarla çalışanlarını yaratıcılık konusunda desteklemektedir.

Amabile (1983a, s. 67), çalışanların yaratıcılığını "alanı ile ilgili becerileri", "yaratıcılıkla ilgili yeteneği" ve "görevine olan motivasyonu" olarak üç ana ögeye bağlamaktadır. Alanla ilgili beceriler, çalışanın işi ile ilgili alandaki bilgisi, teknik becerileri ve özel yeteneklerini içermektedir. Yaratıcılıkla ilgili yetenek ise; çalışanın bilgiyi öğrenme, işleme, kullanacağı yeri bilme gibi bilişsel tarzı, yenilik üretmek için farklı düşünme ve sezgilerini kullanma ile bu düşünce ve önerilerine yönelik çalışma stilinin tümü olarak ifade edilmektedir. Görev motivasyonu da; çalışanın işine olan yaklaşımını gösteren motivasyondur.

Şekil 4.1. *Çalışan Yaratıcılığının Bileşenleri*



Kaynak: Amabile, T. M. (1983a). *The Social psychology of creativity*, Springer, s. 68.

Alanla ilgili beceriler bileşeni; çalışanın işi ile ilgili teknik bilgi ve gerçekler, prensipler, işin öncesi ve sonrası ile alakalı temel bilgiler ve alanla ilgili sorunları çözmek için sahip olduğu özel yetenekleri de içine alan doğuştan gelen veya eğitimle edinilmiş bir dizi performansa dayanmaktadır. Bu bileşen belirli bir görevi yerine getirmek, bir sorunu çözmek, yeni bir şey üretmek veya fikirler geliştirmek için çalışanda olması gereken kombinasyondur. Yaratıcılıkla ilgili yetenek bileşeni, çalışanın yaratıcı olmasındaki en önemli husustur. Becerilerin kullanımının, problem çözümüne yönelik performansın, yenilikçi fikir veya önerileri katkılarının ne ölçüde olacağını belirleyen bileşendir. Doğuştan gelen yeteneklere, kişisel özelliklere, alanındaki tecrübesine, verilen bilgi derecesine ve çalışanın bu yönde aldığı eğitimlere dayanmaktadır. Gerekli motivasyon ve alanla ilgili iyi becerileri olduğu halde, yaratıcılıkla ilgili yeteneği yeterli olmazsa çalışanın yaratıcı olarak kabul edilecek bir performans göstermesi mümkün görülmemektedir. Çalışanın yaratıcı olması için gereken görev motivasyonu bileşeni ise; hem çalışanın işine yönelik tutumuna, işini severek ve isteyerek yapmasına ve bu göreve başlama nedenlerine yönelik algısına yani içsel motivasyonuna hem de çevresel faktörlere ve kısıtlamalara dayanmaktadır. Çalışanın mevcut tercihleri ile uyuşmayan bir görevi varsa veya çalışan işi ile ilgili çevresel kısıtlamalar görüyorsa, görev motivasyonunda düşme görülmekte ve yaratıcı performansı azalmaktadır. Bu üç bileşenin toplam seviyesi çalışanda ne kadar yüksekse o derecede yaratıcılık gerçekleşmektedir.

Yaratıcı davranışın sergilenmesi, çalışanın bireysel özellikleri ile çevresel özelliklerin etkileşimine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bu nedenle; çalışanın yeni fikir üretme ve yaratıcı davranışta bulunma isteğinin temelinde yatan süreçlerin, bu fikir ve önerileri sunma veya uygulamaya geçirme yönünde harekete geçmesini sağlayan faktörlerin ve çalışanın üretkenliğini etkileyen unsurların belirlenmesi işletme açısından önem arz etmektedir.

4.2. Yaratıcı Süreç

Yaratıcılık, günümüzde iş dünyasında başarılı olmak için çok önemlidir. Çalışanların yaratıcı fikirleri, yeni veya faydalı ürün ve hizmetler, üretim veya iş yöntemleri işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine, varlığını devam ettirmesine hatta büyümesine yardımcı olmaktadır.

Çalışanların yaratıcılığı veya bir fikrin ortaya çıkması öncelikle; çevrenin sürekli taranması, değişimin görülmesi, problemin tanımlanması, ilgili verilerin toplanması,

çalışanların konuya yönlendirilmesi, çözüm üretimi, değerlendirme ve uygulama gibi belirli bir süreç içinde gerçekleştirilmektedir (Shalley, 1991, ss. 179-181).

Amabile (1983a, ss. 23-25) "yaratıcı süreç" olarak adlandırdığı bu akışı;

- Problemleri tanıma,
- Bilgi arama ve kodlama,
- Fikir ve alternatifleri üretme ve uygulama şeklinde gruplandırmaktadır.

Süreç; ilk basamağında fırsatları veya problemleri görme ve tanımlama aşaması ile başlamaktadır. Çalışanlar probleme farklı bakış açıları ile yaklaşarak farklı düşünceleri ortaya koymaktadır. İkinci aşamada; fırsat veya problemle ilgili araştırma yapılarak bilgi ve kaynak toplanmaktadır. En son aşamada ise; elde edilen veriler ışığında fikir ve alternatif çözümler üretme, fikirlerin değerlendirilmesi, denenmesi ve değiştirilmesi gibi önemli bileşenleri içermektedir.

Yaratıcı süreç, çalışanın bilişsel ve esnek bir şekilde çözüm arayışını ve keşiflerini içermektedir. Yeni bakış açıları, bilişsel stil ve farklı çalışma tarzı ile çalışanların yaratıcılıkla ilgili sürece katılımı ile süreci etkileyebileceği öne sürülmektedir. Süreçte; çalışanlar, hedef belirleme, hazırlık yapma, çözüm üretme, sorular sorma, fikirler sunma ve başkalarının katkılarını da geliştirme gibi davranışlar göstererek süreçte aktif rol oynamaktadır (Taggar, 2002, s. 316).

Yeni veya farklı fikirler oluşturmak için kullanılan süreçte; çalışanların konuya veya probleme yönelik bilgiler edindiği, konu üzerinde bilinçli bir şekilde "ne yapacağını", "nasıl yapacağını" düşündüğü ve bu düşünceleri geliştirerek önerilerini sunmaya ve uygulamaya hazır hale getirmektedir. Bu süreçte; çalışanların işletmesine ve liderine karşı olumlu bir tutum içinde olması, farklı açılardan bakabilme ve ara bağlantıları kurabilme yeteneğine sahip olması önem arz etmektedir.

İçsel motivasyonun da yaratıcı süreç için kritik olduğuna inanılmaktadır. Çalışanlar işlerine içsel olarak motive olduklarında, tüm dikkatlerini, çabalarını ve zamanlarını işlerine ayırmaktadır. Bu da onları, karşılaşılan problemlerle ilgili daha dikkatli, ısrarcı ve kapsamlı düşünmeye ve alternatifler sunmaya itmektedir. İçsel motivasyon çalışanları yaratıcı sürece katılmaya teşvik etmekte ve daha yüksek seviyede yaratıcı olmalarını sağlamaktadır (Shalley, 1995, s. 484).

Çalışan becerilerinin önemli olması kadar yaratıcılıkta süreç de önemlidir. Problemin veya fırsatların tanındığı "hazırlık yapma" sürecin ilk adımını oluşturmaktadır. Görevle ilgili hedefi iyi anlama, araştırma yapma, bilgi toplama, farklı fikir ve çözüm önerileri sunma gibi aşamaları da içine alan süreçte; çalışanlar, tüm dikkatlerini ve çabalarını yeni, faydalı ve uygun çözümler ve tepkiler üretmeye odaklanmaktadır.

4.3. Çalışanların Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler

Teknolojik ilerlemelerin ve iş dünyasındaki hızlı değişimin işletmeler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. İşletmeler bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çalışanlarının yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmak ve artırmak için aktif çözüm yolları aramaktadır. Bu nedenle, çalışan yaratıcılığını etkileyen faktörler, açıklanması ve üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yaratıcı yönünü; kişilik özellikleri, eğitimi, motivasyonu, çalışma ortamı, liderle olan etkileşimi, işe dair verilen bilgi ve ödül gibi birçok faktörün etkilediği görülmektedir.

4.3.1. Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Karakter Yapısı

Amabile (1983b, ss. 372-373) yaratıcı performansı, işin tamamen bilinen ve algoritmaların ezberlenerek uygulandığı normal performansın üstüne, çalışanın yeni bilişsel yollar kullanarak farklı düşünce ve farklı keşiflerle farklı bir noktaya taşıyan performansı olarak görmektedir. Yani yaratıcı performansın oluşması, çalışanın genel bilişsel becerileri, özel yetenekleri, özgün düşünme yetisi, özgür ve esnek olması ve risk alması gibi kişilik eğilimlerine göre farklılıklar göstermektedir.

Patton (2002), açık görüşlü, olayları farklı bakış açısı ile algılayan, hızlı düşünüp hızlı tepki veren, daha özgür hissettiği için normların dışına çıkabilen, daha esnek ve daha fazla farklı fikir ve çözüm yetisine sahip kişilerin değişimi veya problemi diğerlerinden daha önce fark edebildiğini dile getirmektedir. Bu sebeple de, bu tarz kişilik özelliklerine sahip çalışanların daha önce yaratıcı seçenekler ürettiğini ifade etmektedir (aktaran Yeloğlu, 2007, s. 137).

Amabile, IQ ve yaratıcılık korelasyonunun düşük olduğunu ancak yüksek zekâ seviyesinin de yaratıcılığın bir bileşeni olduğunu ve tek başına yeterli olmadığını dile getirmektedir. Çalışanın yaratıcı performansı için belirli seviyede bir zekâ seviyesinin, işle ilgili becerilerin edinilmesi ve yaratıcılık sezgilerinin oluşması için gerekliliğini vurgulamaktadır (Amabile, 1983b, s. 373).

Bir diğer çalışmasında Amabile, çalışanların yaratıcı özelliklerini geliştiren faktörleri sıralarken; kararlılık, cesaret, merak ve enerji gibi faktörlerin en başta geldiğine dikkat çekmektedir. Kendi kendini motive edebilen, araştırmaya ve problem çözmeye hevesli ve bir hedefe yönelmiş çalışanların daha çok yaratıcı davranış sergilediğini düşünmektedir. Ayrıca, yaratıcı düşünebilen ve özel yetenekleri olan, risk alabilen, alanında uzman ve deneyimli, takımı ile işbirliği ve etkileşim içinde olan, farklı alanlarda birikim ve tecrübe sahibi, iyi dinleyici, açık fikirli ve önyargısız bakabilme özelliğine sahip çalışanların da yaratıcı performansının daha fazla olduğunu ifade etmektedir (Amabile, 1988, ss. 128-129).

Kendi yaratıcı yeteneğine olan güveni, yeni deneyimlere açık olması, farklı bakış açısı ile bakabilmesi, yenilik deneyecek ve sunacak cesaretlerinin olması, problem çözme istekleri ve bağlantı kurabilmeleri çalışanların yaratıcı süreçte aktifleşmesini sağlamaktadır.

Mumford ve Gustafson, yaşın da yaratıcılığı önemli ölçüde etkileyen kişisel özelliklerden biri olduğuna dikkat çekmektedir. Gençlerin fikir üretimini temel kavram olarak gördüğünü, orta yaş ve yaşlı grubun ise kritik bir kavram olarak gördüğünü açıklamaktadır. Buna göre; genç yetişkinler sıkça yaratıcı çözümler üretirken, orta yaşlılar mümkün çözümler üretmektedir. Yaşla birlikte doğal yaratıcı yeteneğin, eğitimin, deneyimin de çalışanın bilişsel gelişimini teşvik ettiğini ve bunun yaratıcılıkla ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Mumford & Gustafson, 1988, ss. 38-39).

Proaktif kişiliğin de yaratıcı davranışı olumlu etkileyen kişilik özelliklerinden biri olduğu düşünülmektedir. Proaktif kişilik; bireylerin gerekli olduğuna inandığı değişimi başlatması ve çevreyi etkilemede aktif rol oynaması olarak tanımlanmaktadır. Proaktif çalışanlar, performanslarını iyileştirmek için çevrelerini etkilemek, yeni bilgi ve uygulamaları araştırmak, iş fırsatlarını yakalamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için aktif çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca, yeni fikirler ve çözümler üretmeye, bilgi ve becerilerini güncellemeye ve alternatif yollar önermeye daha yatkın oldukları düşünülmektedir (Bateman & Crant, 1993, s. 104; Kim vd., 2010, s. 38).

Yaratıcılığı etkileyen kişisel özellikleri iki başlık altında toplayan Okakın ve Ayvacıoğlu (2014, s. 286), hayal gücü, merak, çaba ve risk alma gibi faktörleri içsel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim, aile ve kültür gibi faktörleri de dışsal faktörler olarak sınıflandırmaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra, yaratıcı çalışanların, çevrede olan gelişmeleri sorgulayan, bilgi edinmeye çalışan, tahmin gücü yüksek, başkalarının düşüncelerine ve eleştirilerine açık,

esprili, iletişimi kuvvetli ve belirsizliklere karşı daha esnek davranabilen özelliklere sahip kişiler olduğu düşünülmektedir (Şengül, 2015, s. 29; Yıldırım, 2007, s. 113).

Yaratıcı davranış, çalışanda bulunan bu kişilik özelliklerinin derecesine göre değişim göstermektedir. Çalışanlarının yaratıcı performans göstermesini isteyen işletmeler çalışanlarının bu özelliklerini iyi tahlil ederek ona göre yaratıcılığı teşvik edecek şekilde uygulamalarla desteklemesi gerekmektedir. Çalışanlarını, sahip olduğu özelliklere göre, yönlendirerek, eğiterek veya enerjilerini yaratıcılık yönünde kullanmasını sağlayarak yaratıcı davranış sergilemelerini kolaylaştırabilmektedir.

4.3.2. Eğitim

Yaratıcılık araştırmalarının odaklandığı bir diğer nokta da eğitim programları ile çalışan yaratıcılığının geliştirilme konusudur. Yaratıcılık kavramı içerik olarak çok geniş ve değişken olduğu için eğitimlerle yaratıcılığın değiştirilebileceği düşünülmektedir. Verilen eğitimlerle alanla ilgili bilgi ve teknik becerilerin geliştirilmesi, üretken çalışma tarzına yönelik eğitim ile çalışanlara yaratıcı düşünce ve davranış şeklinin aşılanabileceği ifade edilmektedir (Amabile, 1983b, s. 373).

Alana yönelik alınan eğitimin, yaratıcı düşünme süreçleri için kritik bilgi ve becerileri geliştirebileceği düşünülmektedir. Farklı düşünmenin, yaratıcılığın ve problem çözme becerilerinin değeri konusundaki eğitimin de çalışan yaratıcılığını teşvik ettiği ifade edilmektedir (Jiang vd., 2014, s. 4029).

Eğitim; çalışanların yaratıcılığı üzerinde; karmaşık sorunları çözme becerisini geliştirmesi, olaylara eleştirel bakma ve düşünme yeteneği kazandırması, yenilikler için araştırmaya ve yaratıcı düşünceye sevk etmesi sonuç olarak da yaratıcı fikirlerini aktarmak için cesaret vermesi gibi olumlu etkileri görülmektedir.

Eğitim, çeşitli tecrübeler, bakış açıları ve bilgi sağlayıp çalışanları bilişsel olarak geliştirdiği için çoklu bakış açıları ile problem çözme becerisini pekiştirmektedir. Böylece çalışanlar yeni fikir üretme konusunda daha deneyimli ve bilgili hale gelmektedir. Eğitimin yaratıcı problem çözme tutumlarına etkisini inceleyen çalışmalarda; eğitimin ayırt edici ve birleştirici düşünme becerisini senkronize ettiğini ve problemi bulma, çözme ve değerlendirme aşamalarında tekrar tekrar kullanıldığını dile getirmektedir (Basadur vd., 1990, s. 22; Shalley & Gilson, 2004, s. 36).

Eğitim, çalışanların hem görev alanındaki uzmanlığını hem de yaratıcı performansını artıracak önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarına, bilgilerini ve yaratıcılık becerilerini artırabilecek, işletme içinde veya dışında eğitim fırsatları sunmaları ve yaratıcı olmalarını teşvik etmeleri gerekmektedir.

4.3.3. Ödüllendirme

İşletmenin ödül sisteminin çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilediği özellikle yaratıcı olma motivasyonunu, yeni fikirler üretme ve yenilikleri deneme konusunda arzulu olmalarını teşvik ettiği düşünülmektedir. Fikir üreten, farklılık yaratan ve katkı sağladığına inanan çalışanlar da ödül beklentisine girebilmektedir.

Ödül; çalışanın beklenen performansının üstünde başarı ve katkılarının karşılığı olarak verilen maddi veya maddi olmayan mükâfat kast edilmektedir (Özçelik vd., 2018, s. 379). Ödüller; maaş veya ücret artışı gibi parasal olabileceği gibi tanıma, takdir, terfi, sorumluluğu artırma, kararlara katılma gibi parasal olmayan ödüller de olabilmektedir (Koçel, 2013, s. 631). Ödüllendirme; yaratıcı yeteneği olan çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede kalması, yaratıcı düşünme için gerekli olan ekstra çaba, dolayısıyla fikirleri takip etme fırsatı, terfi ve başarı gibi motivasyon sağlamak için kullanılmaktadır (Jiang vd., 2014, s. 4030).

İşletmenin ödül sistemi, yaratıcılığa olumlu etki yapabileceği için liderin veya yönetimin çalışanlara yaratıcılıkla ilgili beklentileri ve yaratıcı performansın nasıl ödüllendirileceğini açık bir şekilde anlatması gerekmektedir. Eisenberger ve Armeli (1997), ödül sisteminde hangi davranışların ödüllendirildiği ve ödüllerin nasıl dağıtıldığı gibi önemli iki faktörün göz önüne alınması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca ödüllerin çalışanların yeterliliğini, yaratıcı faaliyette bulunma çabalarını tanıma olarak görüldüğü takdirde, yaratıcılığı olumlu etkileyeceğini düşünmektedir (aktaran Shalley & Gilson, 2004, s. 40).

Çalışanların davranışlarını etkilemek ve yönlendirebilmek için kullanılan araçlardan biri verilen ödüllerdir. Çalışanı motive etmesi ve yaratıcılık yönünde gayret göstermesini sağlayacak önemli bir etken olarak görülmektedir. İş veya iş ortamındaki bir problemle ilgili, geleceğe yönelik bir düşünce ile ilgili veya tamamen yeni bir hizmet veya ürünle ilgili yaratıcı düşüncenin ödüllendirileceğini bilen çalışanlar daha fazla uğraşmaktadır.

Ödül konusunda, Amabile ise, yaratıcılığı teşvik edenin dışsal ödüllerden ziyade içsel motivasyon olduğunu ileri sürmektedir. Ödül karşılığında belirtilen talepleri karşılamak üzere performans gösteren çalışanların, bunu yanlış nedenlerle gerçekleştirmeyi denedikleri için yaratıcılık konusunda zorlandıklarını ifade etmektedir. Çalışmalarında; problemi çözmek için maddi ödüller sunulan katılımcıların ödül almayan katılımcılara göre daha az yaratıcı performans sergilediklerini dile getirmektedir. Ancak ödülün, gelecekte daha iyi, daha ilginç işler yapma yeteneğini destekleyen bir ödül olarak algılandığı durumlarda ise yaratıcılığı artırdığını savunmaktadır (Amabile, 1983b, ss. 370-372, 1983a, ss. 136-137; Amabile vd., 1996, s. 1160).

Sonuç olarak sadece maddi ödül elde etmek için gösterilen performans, yaratıcı yeteneği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle; ödüllerin, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik belirlenmesi ve onları yaratıcılığa cezbedecek şekilde ayarlanması ile ancak yaratıcı performans göstermeleri sağlamaktadır. Ödüllerin; çalışanın davranışını etkileyebilecek ölçüde maddi ödül olabileceği gibi yönetim tarafından yetenekli olarak görülmek, takdir edilmek, güvenildiğini hissetmek veya pozisyon ile ilgili değişim gibi maddi olmayan ödüller şeklinde ince düşünülmüş ödül olması gerekmektedir.

4.3.4. Motivasyon

Çalışanların yaratıcı performans göstermeleri, ya kendi ilgi ve arzuları ile motive olmalarına ya da lider tarafından yönlendirme veya hedef gösterme ile motive olmalarına bağlıdır. Çalışan, içinden gelen bir hisle veya tanınma ihtiyacı ya da ödüllendirilmek amacı güden bir motivasyonla, ihtiyaçları ya da talepleri karşılamak üzere yaratıcı davranış göstermektedir.

Motivasyon; belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bireylerin kendi isteğiyle davranış sergilemesi ve çaba göstermesi için içinde hissettiği duygudur (Koçel, 2013, s. 19). Motivasyon davranışın nasıl olacağını etkileyen, içsel bir güdü, durum ve süreç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012, s. 498).

Bireysel yaratıcılık; kişilik özellikleri, bilişsel tarz ve yetenek, işte uzmanlık, motivasyon ve çevresel etkiler gibi faktörlerin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Yaratıcılık gerektiren işin doğasından gelen zorluklarla yüzleşirken de çalışanların direnmesini ve çaba göstermesini sağlayan içsel gücü kendi motivasyonları sağlamaktadır (Shalley & Gilson, 2004, s. 36).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların yaratıcı davranış göstermesinde daha çok içsel motivasyonun etkili olduğu, dışsal motivasyonun ise olumlu veya olumsuz etkilerinin olabileceği görülmektedir (Amabile, 1983a, 1988; Jiang vd., 2012; Shalley, 1991; Shalley & Gilson, 2004).

Bir işi, görevi veya etkinliği kişilerin, ilginç buldukları ve yapınca tatmin oldukları için yerine getirmeleri içsel motivasyonlarından kaynaklanmaktadır. Dışsal motivasyonda ise; işi yapmak ve tatmin olmak, maddi veya manevi dışsal bir sonuç aracılığı ile sağlanmaktadır (Aslan & Doğan, 2020, s. 293; Gagné & Deci, 2005, s. 331).

Motivasyon, çalışanların davranışlarını olumlu şekilde etkileyen, yaratıcı düşünmeye teşvik eden, yeni fikirler üretme ve uygulama arzusunu artıran, bu fikri dile getirecek risk alabilme cesareti ile sonuçlandıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların nasıl motive olduklarını bilen, onları tanıyan liderin veya yönetimin, buna göre; çalışanlarına içsel, dışsal veya her iki şekilde motive edecek uygulamalarla hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanın işini sevmesi, değerli görmesi, liderinin onun gelişimi ve beceri kazanması için yaptıkları, onunla etkileşim içinde olması ve geri bildirim sağlaması çalışanı yaratıcılık için motive etmektedir.

Utman (1997) içsel motivasyonu, çalışanın iş etkinliği için ne kadar heyecanlı olduğu ve bu işe etkin katılma derecesini ifade ettiği şeklinde açıklamaktadır. Çalışanların yüksek düzeyde içsel motivasyon taşıdıklarında yüksek seviyede yaratıcılık göstereceklerini düşünmektedir. Çalışanların sahip olduğu bu motivasyonun, meraklı olma, bilişsel esneklik sağlama, risk alabilme ve zorluklar karşısında yılmama eğilimlerini artırdığı ve yaratıcı fikir geliştirmeyi kolaylaştırdığı savunulmaktadır (aktaran Shalley vd., 2004, s. 935).

Jiang vd. (2012, ss. 4027-4032), çalışmalarında motivasyon sağlayan uygulamaların çalışan yaratıcılığını teşvik etmede en önemli faktörlerden biri olduğunu savunmaktadır. Özellikle insan kaynakları uygulamaları ile özerklik, kendini geliştirme fırsatı, özgüven ve motivasyon duygusu sağlanan çalışanların, içsel motivasyon sağladıkları, işle ilgili konularda sorunları çözme ve yeni fikirler üretme konusunda daha etkili ve etkin olduklarını dile getirmektedir.

Dışsal motivasyonun da durum ve işe göre yaratıcılığı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Ödüllendirme, süre sınırlaması, gelişim ve ilerleme beklentisi gibi dışsal faktörlerin çalışanların yaratıcı özelliklerini ön plana çıkarabilmektedir. Çalışanlara

maddi ödüllerin verilmesi, işle alakalı geri bildirim sağlama, onları tanıma ve takdir etme, görevlerinde rehberlik etme gibi faktörler çalışanlar için önem arz ettiğinden dışsal motivasyon sağlamaktadır. Her ne kadar yaratıcılık için içsel motivasyon daha önemli görülse de, dışsal motivasyonun da onu desktekleyici yönleri çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmakta ve geliştirmektedir (Amabile, 1988, s. 145).

Çalışanların, risk alabilmesi, farklı fikir ve yenilikleri deneyimlemek ve yaratıcı performans sergilemesi yaratıcılık motivasyonunu ile ilişkili bulunmaktadır. Çalışanların yaratıcılık yönünde yeteneği, bilgisi ve kişilik özelliği olabilir ancak bu davranışı gerçekleştirmek için istekli ve motive olması da gerekmektedir. Çalışanın bir konu veya sorunla ilgilenmesi, çözüm üretmesi veya yaratıcı fikirler sunması özellikle içsel motivasyonunun yüksek olmasına ve bunun dışsal motivasyonla teşvik edilmesine bağlanmaktadır.

4.3.5. Örgütsel Destek, Lider ve Çalışma Ortamı

İşletmelerin artan rekabet ortamında var olabilmeleri, değişime ve yeniliklere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu sebeple yönetim ve lider, işletme genelinde yaratıcı düşünce süreçlerini geliştirecek ve artıracak destek ve çalışma ortamını sağlamaktadır.

Yönetimin veya liderin bakış açısının ve işletme içi uygulamaların çalışan yaratıcılığını ortaya çıkarması veya engellemesi yönünde önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Yaratıcı performansın teşvik edilmesi ve desteklenmesi ile çalışanların dikkatini yeni, farklı ve kullanışlı fikirlerin üretilmesine yönlendirmekte ve zihinsel enerjilerini bu yönde kullanarak yaratıcı performans göstermelerini sağlamaktadır (Zhou & George, 2001, s. 684).

Yönetimin ilk olarak yaratıcı düşünmeyi ve fikir üretimini teşvik etmesi, özendirmesi ve çalışma ortamını buna yönelik oluşturması gerekmektedir. Yaratıcılığın önemini kavrayan çalışanların hedefe yönelik performans göstermesi ancak desteklenmesi ile mümkün olmaktadır.

Yeni fikirlerin adil bir şekilde değerlendirdiğini ve desteklediğini algılayan çalışanların, sıra dışı ve yararlı fikirler üretmeye daha eğilimli olduğu, yaratıcı fikirlere aşırı eleştirel yaklaşım algılayan çalışanların ise yaratıcılığını ortaya koymadığı görülmektedir. Ayrıca destekleyici ve bilgilendirici değerlendirme olduğunu düşünen çalışanların yaratıcılığa yönelik içsel motivasyonunun arttığı düşünülmektedir (Amabile vd., 1996, s. 1160).

Yönetimin, yaratıcılığı tanıması ve ödüllendirmesi de örgütsel desteğin bir yönünü ifade etmektedir. Çalışanın yaratıcılık yeteneğini destekleyecek veya geleceğe yönelik daha etkin yaratıcı performans sergilemesine yönelik verilen ödüller, çalışanın bu yönde davranış sergilemesine olanak tanımaktadır (Abbey & Dickson, 1983, s. 366).

Liderin, çalışma ortamında işbirliği sağlaması ve katılımcı yönetim uygulamaları, yaratıcı fikir araştırmalarını ve yaratıcı fikir üretme olasılığını artırmaktadır. Ayrıca iş arkadaşlarından ve liderlerinden önemli ölçüde yaratıcılık desteği alan, deneyimlere açık çalışanların, orta seviyede zaman baskısı altında yüksek yaratıcılık sergiledikleri görülmektedir (Amabile vd., 1996, s. 1160; Baer & Oldham, 2006, s. 968).

Liderin; hedefi net olarak göstermesi, çalışanlarla sürekli etkileşim içinde olması, açık fikirli olması ve fikirlere destek vermesi yani yaratıcılığı teşvik edecek bir kültür oluşturması çalışanların yaratıcılık sürecinde önemli rol oynamaktadır. Faydalı ürün, fikir veya süreç geliştiren çalışanın risk alarak bunu dile getirmesi de yine liderle olan etkileşimine dayanmaktadır. Liderin çalışanlarını uygun şekilde teşvik ettiğinde ve geri bildirim sağladığında çalışanların yeni fikirler geliştirmek için çabaladığı ve bu yaratıcılığın işletmenin rekabet edebilirliğini geliştirdiği görülmektedir.

Çalışanların yaratıcılığı için liderin; çalışanlarını tanıması, yetenek kapasitesini bilmesi, motivasyonlarını yönetebilmesi, muhtemel çatışmaları yararlı hale getirebilmesi ve çalışma ortamını destekleyici şekilde yapılandırması gerekmektedir. Lider yaratıcılığı ortaya çıkaran çevre faktörlerini etkileyen kritik faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Şengül, 2015, s. 33).

Yaratıcılık ve yenilik desteği, vizyon ve iletişim gibi değişkenlerin yaratıcılıkla güçlü ilişkisinin olduğu özellikle de takım düzeyinde daha güçlü ilişkilerin saptandığı görülmektedir. Uygun çalışma ortamında, daha iyi yönetilen bir takımda, amaçları açıklayan, katılımı teşvik eden, bilinç oluşturan, yeniliği destekleyen ve yapıcı çatışma ortamı oluşturulan süreçlerle hem ekip çalışanlarının hem de takım performansının daha yüksek düzeyde yaratıcılık sergilemeye motivasyon oldukları savunulmaktadır (Jiang vd., 2012, s. 4031; West, 2002, s. 380).

Çalışanların yaratıcılığı, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve değişime hazırlıklı olması için ilk adım veya ön koşuldur. Çalışanların yaratıcılık yeteneğinin yanında, yaratıcılığı destekleyen ve geliştiren işletme politikaları, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların etkileşimi ile yani işletme içi güçlü bir entegrasyon sayesinde yaratıcılık

gelişmektedir. Yaratıcılık bilincini oluşturmayan, yeni fikirlere yaklaşımı olumsuz olan, bilgi erişimi güç olan, yaratıcılığı destekleyecek motivasyonu ve ödülleri sağlamayan çalışma ortamında, çalışanlar yaratıcı fikir ve düşüncelerini dile getirmek istemeyeceklerdir.

Yaratıcı çalışanlar, yüksek rekabet koşullarında işletmeye, farklı alanlar, yeni ürünler veya hizmetler, yeni iş süreçleri ve prosedürler geliştirmek ve onları piyasaya sunmak için önemli girdiler sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlarının yaratıcılık performansını geliştirmek isteyen liderlerin; yaratıcılık yeteneğine sahip bireyleri seçip işe alması, yaratıcılığı destekleyen ve teşvik eden bir çalışma ortamı hazırlaması, gerekli eğitimlerle çalışanların yaratıcı becerilerinin gelişmesine yardımcı olması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin; yaratıcı fikirlere açık olması, çalışanlara fikirlerini deneme-yanılma imkanları sunması ve onları ödüllendirmesi, açık iletişim, bilgi erişimi, motivasyon ve etkileşim ile yaratıcı performansı özendirecek bir yapılanma sağlayarak çalışanları yaratıcı düşünmeye ve performansa yönlendirme yapması çalışanların yaratıcılığını etkileyecek ve geliştirecek faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.4. Çalışan Yaratıcılığının Önemi

Küresel rekabet, yeni üretim teknikleri ve hızlı teknolojik değişim, yaratıcılık ve çalışan yaratıcılığı kavramlarının önemini artırmaktadır. İşletmenin değişen ve gelişen talepler karşısında yeni ürün, hizmet, prosedür veya süreç üretmesi ya da dönüştürmesi ancak çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi davranış ve performansları sayesinde mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışan yaratıcılığının işletmenin etkinliği ve verimliliği için önemli olduğunu gören liderler ve işletme yönetimi, çalışanlarının yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmak, kullanmak ve geliştirmek istemektedir.

- **İnovasyon ve rekabet**; çalışanların yaratıcılığı, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve iş süreçlerinin geliştirilmesine sebep olmaktadır. Bu da işletmelerin yeni fikirler ve ürünler ile piyasada öne çıkmasını aynı zamanda rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Amabile, 1988, s. 123).
- **Problem çözme yeteneği**; yaratıcılık yeteneğine sahip çalışanlar, işletme içinde karşılaşılan zorlukları veya problemleri daha etkili bir şekilde çözülmesine yönelik farklı fikir veya öneri sunmaktadır. Yeni, tanımlanmamış bir soruna başarılı bir çözüm getiren fikir veya ürün, yaratıcı performansın sonucu olarak görülmektedir. Bu sayede

yaratıcı çalışan, işin veya iş süreçlerinin iyileştirilmesine ve verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Mumford vd., 2002, s. 708).

- **Değişime uyum ve çeviklik**; yaratıcı çalışanlar, hızla değişen ve küreselleşen iş dünyasında, değişimi görme ve uyum sağlama konusunda daha yeteneklidirler. Çalışanların yaratıcı özellikleri, işletmenin pazarda olan değişikliklere hızlı tepki vermesine olanak tanımaktadır (Anderson vd., 2004, s. 149).
- **Büyüme ve sürdürülebilirlik**; yaratıcılıkla geliştirilen fikir, ürün ve süreç yenilikleri, işletmenin rekabet edebilmesine ve büyümesine katkı sağlamaktadır. Yaratıcı fikirler, yeni pazarlara açılma ve yeni gelir kaynakları yaratma potansiyeli taşıdığı için işletmenin uzun vadeli büyüme faktörü olarak görülmektedir (Damanpour, 2010, ss. 996-997).
- **Çalışan Memnuniyeti ve bağlılık**; işletme içinde yaratıcılık teşvik edildiği takdirde, liderle açık iletişim, bilgiye erişe bilirlik, iş arkadaşlarından gelen yardım ve destek, geri bildirim ve algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerine önem verildiğini hissettirmekte, memnuniyetlerini ve bağlılıklarını artırmaktadır. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri olan yetişmiş, işinin uzmanı olmuş çalışanların da bu sayede işletmede kalması sağlanmaktadır (Balay, 2010, s. 44; J. Zhou & George, 2001, s. 682).

Çalışan yaratıcılığı, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan, karşılaşılan problemleri çözme yeteneğini artıran, değişime ve gelişime adapte olmayı kolaylaştıran, işletmenin sürekli gelişimini ve büyümesini teşvik eden, çalışanlarının bağlılığını ve memnuniyetini artıran önemli bir faktördür. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının yaratıcılığını ortaya çıkaran ve gelişmesini sağlayan bir yapı ve kültür oluşturmaya gayret etmektedir.

Özetlemek gerekirse; yüksek rekabet seviyeleri, gittikçe artan karmaşık ortam ve öngörülemeyen teknolojik değişim, işletmelerin çalışanlarını yaratıcı olmaya teşvik etmesine neden olmaktadır. Çalışan yaratıcılığı, işletmenin etkinliğine ve hayatına devam etmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Yani çalışan yaratıcılığı artık işletmelerin olmazsa olmaz fonksiyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaratıcılık; bir çalışanın veya birlikte çalışan bir grubun yeni, yararlı veya uygun fikirler, süreçler veya prosedürler üretmesi ya da geliştirilmesidir. Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek, yeni bir üretim veya iş yöntemi bulmak, farklı fırsatları veya pazarları değerlendirmek, karşılaşılan bir problemi yeni ve daha etkili bir şekilde çözmek, farklı

bir yaklaşımla mevcut ürünü ya da hizmeti iyileştirmek ve daha verimli bir çalışma süreci geliştirmek çalışan yaratıcılığını ifade etmektedir.

Çalışan yaratıcılığını önemli gören ve bu bilinçle yaklaşan işletmeler ve çalışanları, bilişsel olarak fırsatları ve yenilikçi fikirleri tanımaya ve değerlendirmeye, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamaya ve rekabette öne geçmeye çalışmaktadır. Bu sebeple yönetim ve liderler, çalışanları arasında yaratıcılığı teşvik etmek ve yaymak için gerekli bilgi, beceri, eğitim olanakları, kaynakları ve ortamı sağlamak durumundadır. Çalışanların, fikir ve önerilerini dile getirmesini, deneme yanılma riskini almasını ve bu yönde motive olmasını desteklemektedir.

Çalışanların yaratıcı performansını; liderin yaratıcılığı destekleyen davranışlarda bulunması ve yaratıcılık beklentisi, çalışanın kişilik özellikleri, iş arkadaşlarının desteği, çalışma ortamı, çalışanın motivasyonu, ödüllendirme ve eğitim gibi faktörlerin olumlu etkilediği görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışanlar mal, hizmet veya fikir üretiminde değer yarattığı için işletmeler için temel ve önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Yüksek performanslı çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmasına, rekabet avantajı kazanmasına ve sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlamaktadır. İşletmeler bu sebeple çalışanlarının performansını ve verimliliğini etkilemek ve artırmak istemektedir.

5.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramı

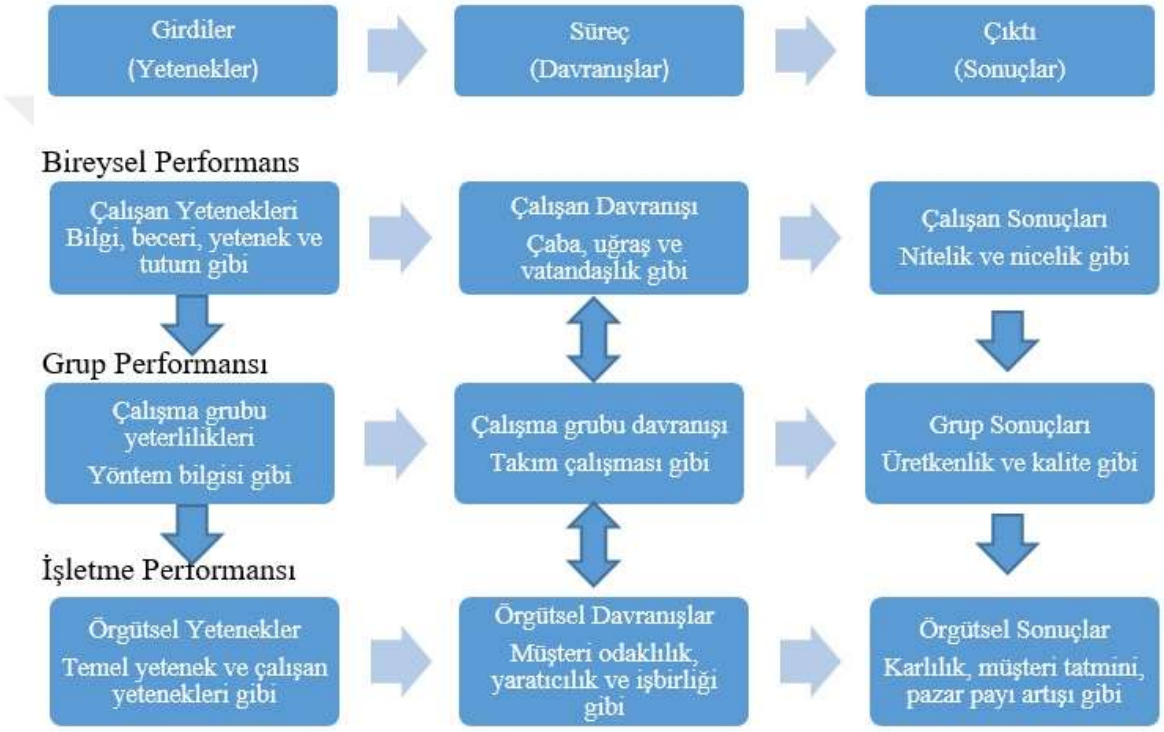
Performans; oyundan spora, konserden sergiye, üretimden eğitime tüm alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Bir sinema filminin performansından bahsedilebileceği gibi film oyuncularının sergiledikleri performanstan da bahsedilmektedir. Bir öğrencinin akademik performansı olarak derslerini anlaması, uygulaması ve başarılı olmasını ifade ederken, müzisyenin konser vermesi veya çalışanın işini yapma başarısı da performans olarak değerlendirilmektedir.

Performans sözlükte; bir işi gerçekleştirmek, verilen bir görevi yerine getirmek, yapılabilecek en iyi derece ve başarım olarak geçmektedir (TDK, 2024). Farklı alanlarda kullanılmasından ötürü, literatürde performans kavramının pek çok tanımı ile karşılaşılmaktadır. İşletme ve yönetim alanında performans; işletme performansı, grup ve çalışan performansı olarak kullanılmaktadır. İşletme performansı; belirli bir zaman diliminde, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için sarf edilen tüm çabaları kastetmektedir (Akal, 2000, s. 1). Grup performansı; gruptaki çalışanların birlikte hareket ederek elde ettiği başarı derecesidir. Çalışan performansı ise; çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için sarf ettiği çaba ve sonucunda elde ettiği başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır. (Akman vd., 2008, s. 94; Aykan & Sönmez, 2014, s. 4). Çalışanların motivasyonu ile birlikte bilgisini, becerisini, yeteneklerini ve deneyimini kullanarak,

belirlenmiş süre içinde gösterdiği davranışların toplamını ifade etmektedir. Çalışanların etkili performans göstermeleri; bireysel özelliklerinin, gösterdiği çabanın ve örgütsel desteğin bir fonksiyonu ile formüle edilmektedir (Uyargil & Acar, 2010, s. 9).

Shields (2016, s. 4) çalışmasında performansı belirli ve birbiri ile bağlantılı girdi faktörlerinin belirli süreçlerden geçerek sonuçlandırılması, hedeflere ulaşılması veya çıktıların elde edilmesi olarak şekillendirmektedir.

Şekil 5.1. *Performans*



Kaynak: Shields vd., (2016). *Managing employee performance and reward: concepts, practices. strategies*, Cambridge University Press., s. 4

Genel olarak performans; bir kişinin veya grubun belirlenen bir görevi, amacı veya hedefi yerine getirme başarısı, hedefe ulaşmak için gösterilen çaba, bir işi iyi yapabilme derecesidir. Çalışanların işlerini veya hedeflerini tamamlama becerisi, üretkenliği, verimliliği, tutum ve davranışlarını içine alan bir süreçtir. İşletmenin performansını, rekabet edebilmesini ve sürdürülebilirliğini temel olarak çalışanlar etkilediği için performans önemli bir kavramdır. Bu nedenle hem çalışanlar hem yönetim ve liderler çalışanın bireysel performansını iyileştirmek ve artırmak için çalışmalar yapmaktadır.

Çalışan performansı; çalışanların işlerini ne kadar iyi yerine getirdikleri, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak işini tamamlamasıdır (Boshoff & Arnolds, 1995, s. 125).

Çalışanların, yönetim tarafından belirlenen beklentilere göre; sonuçlara, hedeflere veya standartlara ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir görevin doğruluk, eksiksizlik, maliyet ve hız gibi önceden belirlenmiş standartlara göre nitel veya nicel olarak ölçülmesidir (Rothmann & Coetzer, 2003, s. 68). Çalışanların işletmenin hedefleri ile ilişkili olarak bulunulan katkı, ortaya koydukları ölçülebilen eylemler, davranışlar ve sonuçlar kastedilmektedir (Koopmans vd., 2011, s. 856). Başka bir ifade ile çalışanın bireysel çabası, verimliliği ve etkinliği ile amaç ve hedeflere ulaşma derecesidir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 201). Bu tanımları toparlayacak olursak; belirlenen süre içerisinde, çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliğini kullanarak, kendisine verilen hedef ve görevleri yerine getirerek ulaştığı ölçülebilen davranışların ve sonuçların toplamı çalışanın bireysel performansı olarak görülmektedir.

Çalışan performansı, işletmenin verimliliği, etkinliği ve varlığını sürdürebilmesi için temel etkendir. Hedefler doğrultusunda çalışanların görevlerini yerine getirmesi, standart ölçümler karşısında işini başarıyla tamamlaması ve bu yönde katkı sağlamasıdır. Performansı yüksek olan çalışanlar, belirlenen amaçlara ulaştırması, ürün ve hizmet kalitesini artırması açısından işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Liderler ve yönetim çalışan performansını etkileyen faktörleri belirleyip buna yönelik uygulamalar yaparak çalışanlarının performansını artırmaya çalışmaktadır.

5.2. Çalışan Performansının Önemi

Günümüz işletmeleri dinamik, karmaşık ve küreselleşen bir çevre içinde yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler de yüksek performans gösterecek çalışanlara daha fazla odaklanmaktadır. Çalışan performansı; çalışan tarafından işletme hedeflerini karşılamak amacıyla gerçekleştirdiği davranışlardır. İşletmelerin başarılı olmasında en önemli etkenlerden biri çalışan performansının başarısı, etkin ve verimli olmasıdır. Çalışanların yüksek performans sergilemesi, işletmenin daha üretken olmasını, daha kaliteli ürün veya hizmeti sunmasını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlamakta bu da işletmenin devamlılığını mümkün kılmaktadır.

İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet edebilme gücünü devam ettirmek için performansı yüksek çalışanları arzulamaktadır. Öncelikle işe alım yaparken işe uygun performans gösterecek doğru kişiyi görevlendirmeye çalışmakta sonrasında bu çalışanı daha yüksek performans göstermesini sağlayacak şekilde geliştirmektedir (Acar vd., 2018, s. 91). Çalışanların performansının nedenleri ve sonuçları ile değerlendirilmesi,

iyileştirilmesi ve geliştirilmesi işletmelerin hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajı elde etmesinde her zaman önem arz eden bir konu olmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 217).

Çalışanların görevlerini ifa ederken ne kadar başarılı olduklarının bir ölçütü olan çalışan performansı, işletmelerin üretimine devam etmesinde, rekabet edebilmesinde, karlılığını artırmasında ve müşterilerine daha iyi hizmet etmesinde büyük önem etken olarak görülmektedir.

Çalışan performansının, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan hatta fark yaratan davranışlar olduğu, ayrıca bu davranışların işletmenin çalışanına olan katkılarına bağlı olarak genişleyerek değiştiği düşünülmektedir (Motowidlo vd., 1997, s. 73).

Çalışanların işleri ile ilgili göstermiş oldukları performansın iyi veya düşük olması işletmenin verimliliğini ve etkinliğini, üretimini, karlılığını ve müşteri memnuniyetini direkt etkilemektedir. Performansı iyi olarak değerlendirilen çalışanlar, daha fazla iş üreterek, daha az hata yaparak verimliliğe, etkililiğe, üretim artışına ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına imkân tanımaktadır. Bu nedenle, çalışan performansı değerlendirilmesi, nelerden etkilendiğinin belirlenmesi, iyileştirilmesi ve yönetilmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında çalışan performansının önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri işletmelerin hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesini etkilemektedir. Bu sebeple, liderin ve yönetimin öncelikle işe uygun doğru çalışanı görevlendirmesi, daha sonra çalışanın performansını etkileyen ve artıran faktörleri belirleyip ona yönelik uygulamalar veya stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanın bir işi, görevi etkili bir şekilde yapabilmesi için, bilgi, beceri, tecrübe, zekâ, sağlık, eğitim ve enerji gibi fiziksel ve bilişsel becerilere sahip olması aynı zamanda bu görevi yerine getirmeye istekli ve motivasyon sahibi olması gerekmektedir.

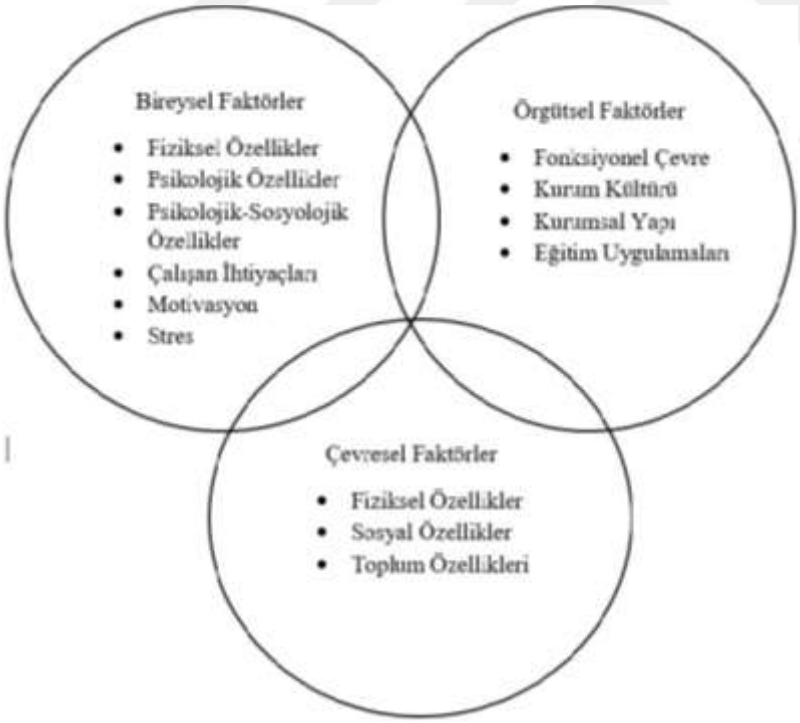
Çalışanın yüksek performans göstermesi; odaklanma, yetkinlik ve adanma olarak birbiri ile ilişkili üç ana unsura bağlanmaktadır. Çalışanın yapması gereken işi anlaması, işin gerekliliklerini bilmesi ve işine yoğunlaşması yani "işine odaklanması", işi yapacak bilgi ve beceriye sahip olması yani "yetkin olması" ve çalıştığı yeri benimsemesi, işletme amaçlarını kendi amaçları gibi görüp işini yapmaya arzulu olması yani "adanmış olması"

gerekmektedir. Bu unsurlar zaman, durum, çalışma şartları ve olaya göre farklılık gösterebilmekte ve performansın niteliği de değişmektedir (Paşa, 2007, s. 84).

Çalışan performansının çalışanın kişilik özelliklerinden, örgüt ve çevre faktörlerinden etkilendiği düşünülmektedir (Yener & Kurt, 2008, s. 328; Yılmazer, 2012, ss. 319-320).

- Bireysel faktörler; çalışanın bilgisi, becerisi ve yetkinliği, eğitimi ve tecrübesi, karakteristik özellikleri, fiziksel sağlığı, güç ve kuvveti, enerjisi, dayanıklılığı ve benzeri faktörleri içeren fiziksel özellikleri, demografik özellikleri, kendine özgü düşünmesi, hissetmesi, davranması ile tutum ve değerleri, motivasyonu, özgüveni ve duygusal durum gibi faktörleri içine alan psikolojik ve sosyolojik özellikleri performansı etkileyen bireysel faktörlerdendir. Çalışanın bireysel ihtiyaçları, işine yönelik motivasyonu ve stres derecesi de performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir (Yılmaz, 2004, ss. 6-9).

Şekil 5.2. *Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler*



Kaynak: Cascio, W. Managing human resources, aktaran Yener H. ve Kurt M. (2008), s. 328

- Örgütsel faktörler; işletmenin hedefleri, yönetim politika ve prosedürleri, iş yapma usulleri, iş tasarımı, görevin zorluk ve netlik derecesi, liderlik anlayışı ve liderin rehberliği, iletişim, çalışma ortamı gibi fonksiyonel çevrenin çalışanın performansında etkisi olduğu gibi işletmenin vizyonu, misyonu, kültürü, inançları ve değerleri de

performans üzerinde etkili olmaktadır. İşletmedeki iletişim kanalları, çalışma ortamı ve şartları, karar verme süreçleri ve hiyerarşi derecesini barındıran yapı ile işletmenin çalışanlarına sağladığı eğitim ve gelişim fırsatları da performansı önemli derecede etkilemektedir (Sonnentag, 2003, ss. 69-75; Yılmaz, 2004, s. 9). İşletmelerin, net hedefler belirleyerek, çalışanların ihtiyacına yönelik motivasyon, ödül-ceza sistemleri geliştirerek, örgütsel destek sağlayarak ve gereken eğitimleri vererek çalışan performanslarını geliştirebilmektedir.

- Çevre faktörleri; işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevrede gerçekleşen gelişme ve değişiklikler performansa doğrudan tesir etmektedir. Sıcaklık, ışık, gürültü gibi fiziksel özellikler, iş arkadaşlığı, yönetim ve müşteriler gibi sosyal özellikler ile yasal düzenlemeler, teknolojik ilerlemeler, ekonomik koşullar, demografik ve sosyal çevre gibi faktörler çalışan performansını yükselten veya düşüren faktörler olarak görülmektedir (Yılmazer, 2012, s. 319).

Çalışanlar gösterdikleri performansla, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olması hasebiyle işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Yönetim ve liderler çalışanlarının performansını iyileştirmek için bahsi geçen kişisel, örgütsel ve çevre faktörlerini hesaba katarak çeşitli uygulamalar yapmak zorundadır. Çalışanlarının kişisel özelliklerini, yeteneklerini, tecrübelerini bilmek, buna yönelik eğitim programları düzenlemek, anlaşılır ve net hedefler belirlemek, ihtiyaca binaen beceriler kazandırmak, onları motive edecek ödül ve ceza sistemleri geliştirmek çalışanların performansını iyileştirmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik destek vermek, destekleyici bir çalışma ortamı ve açık iletişim sağlamak, performanslarına yönelik geri bildirim ve takdir vermek gibi uygulamalar da çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

5.4. Çalışan Performansının Boyutları

İşletmelerin üretim, verimlilik, uzun dönemli karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan çalışan performansı; çalışanların iş ortamında yaptıkları çalışmaları ve iş hedeflerini ne kadar başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini değerlendiren ve sonuçları ölçen bir kavramdır.

Çalışanların performansının ölçülmesi ve işletme yararına evrilmesi için değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme, belirli eylemlerin sayısı, çıktı miktarı veya çalışanın kendisi, iş arkadaşları veya yönetim tarafından yapılan, işin miktarı ve kalitesi hakkındaki öznel yargılara dayandırılmaktadır. Ancak bu yöntemlerle edinilen

bilgi, çalışanın işteki performansını oluşturan davranışların karmaşıklığı, birden fazla bileşen ve boyuttan oluşması ve performansın soyut bir kavram olması sebebiyle tam olarak belirlenememektedir. Bu nedenle çalışan performansının boyutlarının ve doğrudan ölçülebilen göstergelerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Fay & Sonnentag, 2010, s. 2; Koopmans vd., 2011, s. 856).

Campbell (1990, s. 314) çalışan performansının, işletme hedefleriyle bağlantılı olan ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemleri, davranışları ve sonuçları ifade ettiğini ve bu performansın çok boyutlu olduğunu dile getirmektedir. Çalışan performansının; işe özgü görev becerisi, işe yönelik olmayan beceriler, iletişim, çaba, öz disiplinin, iş arkadaşlarının performansını kolaylaştırma, gözetim ve liderlik yapma, yönetim ve idari işlere yardımcı olma şeklinde sekiz boyutunun olduğunu önermektedir. Bu boyutlar sayesinde çalışan performansının gizli yapısının tanımlanacağını ve farklı işlere göre bu sekiz boyutun farklı alt boyut desenlerine sahip olacağını belirtmektedir.

Borman ve Motowidlo (1993) çalışanın performansını görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta değerlendirmektedir. Çalışanların, işletmenin teknik işlerine katkıda bulunan süreci uygulayarak veya dolaylı olarak gerekli malzemeleri ve hizmetleri sağlayarak gerçekleştirdiği etkinliği görev performansı olarak tanımlamaktadır. Bağlamsal performansın ise görev performansına ilave olarak, çalışanın işletmedeki resmi işinin parçası olmayan faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmesi, çalışma arkadaşlarına görevlerini tamamlama için yardım etmesi ve işbirliği yapması olarak ifade etmektedir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 100).

Görev performansı; işe göre değişmesi, tanımlanabilmesi, kurallarının olması ve çalışanın bilgi ve becerileriyle ilgili olması bakımından bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Bağlamsal performans; daha çok çalışanın kişilik ve motivasyonuyla ilgili olduğu, belirlenmiş bir kurala bağlı olmadığı ve her işte benzer davranışlar olduğu düşünülmektedir (Harmancı & Büyükbaş, 2020, s. 2624).

Görev performansı ve bağlamsal performans boyutları ile birlikte çalışanın üretken olmayan veya işletmeye zarar verebilen davranışlarını da çalışan performansı boyutu olarak değerlendiren çalışmalar bulunmaktadır (Koopmans vd., 2011, s. 859; Viswesvaran & Ones, 2000, ss. 218-219).

Çalışan performansı, çalışanın işle ilgili davranışlarına yönelik geliştirilen ve temel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyut şeklinde gruplandırılmaktadır.

5.4.1. Çalışan Performansının Görev Boyutu

Çalışanın resmi olarak görev tanımı içinde yer alan ve işinin bir parçası olarak tanımlanan faaliyetleri aktif olarak yerine getirme yeteneği görev performansını tanımlamaktadır. Çalışanın bu faaliyetleri iş tanımında belirtilen görev ve işleri başarmayı içermektedir. Satış işindeki bir çalışanın; ürün bilgisi, satış, satışı kapatma, satış sürecini yönetme ve zaman yönetimi gibi faaliyetleri görev performansı olarak örneklendirmektedir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 100; Viswesvaran & Ones, 2000, s. 218).

Görev performansı; çalışanın temel iş görevlerini ne kadar yetkin bir şekilde yerine getirdiğini gösteren veya derecelendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Görev performansı; iş performansı (Arvey & Murphy, 1998, s. 145), işe özgü görev yetkinliği (Griffin vd., 2007, s. 328; Wisecarver vd., 2007, s. 85), teknik yetkinlik, teknik faaliyetler (Campbell vd., 1990, s. 314) veya rol içi performans (Maxham vd., 2008, s. 149) gibi işlevsellik, iş miktarı, iş kalitesi ve iş bilgisi gibi öğeleri içeren kavramlarla da ifade edildiği görülmektedir.

Görev performansı, işin tamamlanması ve önceden belirlenmiş görevlerin yapılması için sergilenmesi gereken davranışlardır. Çalışanın yaptığı işi diğer işlerden ayıran sorumluluklarını temsil etmektedir (Jawahar & Carr, 2007, s. 330). Bu anlamda görev performansının alanının genişlediği yönünde bir bakış açısı gelişmektedir. İşin doğası değiştikçe işler ve işe yönelik performans tanımlarında da farklılıklar görülmektedir. İşlerin daha dinamik daha değişebilir olması iş tanımlarını ve dolayısıyla görev performansını da esnek hale getirmektedir (Arvey & Murphy, 1998, s. 146). Çalışanın görevini başarıyla tamamlaması, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle görev tanımının net olması görev performansının tam değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Aksi durumda, görev performansının değerlendirilmesi de zorlaşmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 60).

Çalışanın görev performansı; çalışanın işi ile alakalı uzmanlık gerektiren görevleri yerine getirme yeteneğini içermekte ve temel teknik işleri kapsamaktadır. Çalışanın işini ne kadar iyi yaptığını değerlendiren bu boyut çalışan performansının önemli bir bileşenidir. İşletmeler için hayati öneme sahip bir fonksiyondur. Bu performans çalışanın; bilgi,

yetenek, beceri gibi bireysel özelliklerine ve işletme içi ve dışı çevresel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlarından yüksek görev performansı bekleyen liderin ve yönetimin işletme içinde spesifik öneriler geliştirmesi ve uygulamalar yapması gerekmektedir.

Görev performansının iki türünden bahsedilmektedir. Birinci tür; ham maddeleri işletmenin çıktısı olan ürünlere veya hizmete dönüştüren faaliyetleri içermektedir. Bu gruptaki işler; üretim işletmesinde üretim yapma, mağazada ürün satma, bir okulda öğretme, bankada çek tahsil etme, hizmet sunma gibi temel dönüşüm ve bakım faaliyetlerine katkıda bulunan işler ile örneklendirilmektedir. İkinci tür görev performansı ise; işin yapılması için teknik süreçlerin uygulanması, planlanması, koordinasyon sağlanması, yönetim, denetim, ham madde tedariki, dağıtım veya servis verme gibi faaliyetleri içeren teknik işle ilgili görevlerdir (Befort & Hattrup, 2003, s. 17; Motowidlo vd., 1997, s. 75). Görev performansının yöneticiler ile ilgili daha çok planlama, organize etme, karar alma, belgeleme, yönetim, teknik yetenek, iş değerlendirmesi gibi resmi işler odaklı "teknik-idari görev performansı" ve motive etme, değerlendirme, geri bildirim sağlama, rehberlik etme gibi insani ilişkilere yönelik "liderin görev performansı" şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir (Conway, 1999, s. 5).

Çalışan performansının görev boyutu, çalışanın işine bağlı olarak değişen, temel iş sorumluluklarını içeren, işe özgü davranışların sergilenmesini ifade etmektedir. Çalışan, belirlenmiş işin gereklerini ve görevlerini yerine getirerek bir performans göstermektedir. İş bilgisi, yeteneği ve mesleki uzmanlaşmasının sonucunda gerçekleşen bu performans ile çalışan hem kendi hem de işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

5.4.2. Çalışan Performansının Bağlamsal Boyutu

İşletmelerin içinde bulunduğu dinamik çevre dolayısıyla, iş ortamlarının gelişmesi, çalışma yapılarının değişmesi, hizmet odaklı işlerin artması gibi faktörler takım, ağ ve esnek çalışma yapılarına doğru dönüşmektedir. Bu değişim çalışan performansının sosyal bileşenini ön plana çıkartarak bağlamsal performansın önemini artırmaktadır. Bağlamsal performans; belirli bir yönetmelik tarafından zorunlu olmayan ancak işler arasında sosyal bir bağ oluşturmaya yardımcı olan isteğe bağlı davranışlar olarak görülmektedir (Jawahar & Carr, 2007, s. 332).

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı; işe yönelik tanımlanan görev performansının ötesine geçen davranışları içine alacak şekilde genişleyen, işletme içi

sosyal ve motivasyonel bağı destekleyen, çalışanlar arası isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu noktada bağlamsal performansın görev performansından ayrılması gerektiğini savunmaktadır (Van Scotter & Motowidlo, 1996, s. 525).

Çalışanın kendine tanımlanan görevlerin haricinde; içinden gelerek fazla çalışması, iş arkadaşlarına veya yöneticisine gönüllü olarak yardım etmesi, yönetimine karşı olumlu algı ve tutum içinde olması, belirlenen kuralların dışına çıkmaması, işbirliğini candan yapması, işletmesini ve yönetimi desteklemesi gibi icraatlar çalışanın bağlamsal performansı olarak değerlendirilmektedir.

Bağlamsal performansın, işletmenin teknik süreçlerine katkıda bulunmadığı ancak teknik işlerin yürümesi gereken alanda daha geniş bir yelpazede sosyal ve psikolojik ortam oluşturduğu düşünülmektedir. İşletme içinde sosyal ağı teşvik eden teknik işlerin yapılması için psikolojik iklimi iyileştiren faaliyetleri içermektedir. Kurallara ve prosedürlere uymak, kurumsal hedefleri desteklemek, kendi işini başarıyla tamamlamak için arzulu olmak, iş arkadaşına yardım etmek, işbirliği yapmak, resmi işinin parçası olmayan faaliyetleri yürütmek gibi gönüllü olarak yapılan tüm işler bağlamsal performansa örnek verilmektedir (Motowidlo vd., 1997, s. 76).

Bağlamsal performans kavramı; Barnard'ın (1938) "işbirliğine isteklilik" kavramı ile temeli atılan, Smith, Organ ve Near (1983) ile Bateman ve Organ (1983) çalışmalarında tanıtılan "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramına dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; işletmeyi desteklemek amacıyla yapılan, verimliliğin artmasında büyük etkisi olan, ödül sisteminde yer almayan, çalışanların gönül rızası ile yaptığı davranışlardır. İki kavram arasında büyük benzerlik olmakla birlikte, vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan hiçbir karşılık beklememektedir. Bağlamsal performansta ise çalışan, yönetimin değerlendirme yaparken bu performansı dikkate alacağını bilerek davranış göstermektedir. Yine araştırmalarda; çalışanın resmi görev tanımları içinde yer almayan davranışları tanımlarken "ekstra-rol davranışı (Katz & Kahn, 1977; Van Dyne vd., 1995), "kendiliğinden (spontane) davranış (George & Brief, 1992) ve "prososyal davranış (George, 1991) gibi benzer kavramların bağlamsal performans gibi kullanıldığı görülmektedir (Bağcı, 2014, s. 61; Borman & Motowidlo, 1997, s. 100).

Bağlamsal performansı tanımlamaya çalışan davranışların spesifik iki şekilde olduğu öne sürülmektedir. İlki, "kişilerarası kolaylaştırma"; iş arkadaşına görevinde yardımcı olarak işbirlikçi bir davranış sergilemek, arkadaşının sorununu dinleyip destek olmak, fikir

paylaşmak, yeni gelen çalışanlara gönüllü olarak destek vermek, ekip çalışmasını teşvik etmek gibi nazik ve yardımsever davranışları içermektedir. İkinci "iş bağlılığı" ise; işletmenin hedeflerini desteklemek için işi zamanında ve eksiksiz yapmak, inisiyatif alabilmek, girişimde bulunmak, kural ve prosedürlere uymak, işletmenin değerlerine bağlı kalmak, işletmeye ve yönetime karşı olumlu tavır sergilemek gibi öz disiplin ve motive edici davranışları kapsamaktadır. Bu ayırım ile bağlamsal performansın daha netleşeceği ve ölçülebileceği düşünülmektedir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 102; Van Scotter & Motowidlo, 1996, ss. 525-526).

Çalışanın, görev tanımının dışında ekstra çaba harcayarak ve gönüllü olarak yaptığı davranışlar, çalışma arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği içinde olmak, yönetim tarafından koyulan kural ve prosedürlere uymak, işletme değerlerine sahip çıkmak gibi tavır ve davranış içinde olması işletmeler için kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanların bağlamsal performans göstermesi sayesinde; işlerin yürütülmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile işletmenin rekabet avantajı elde etmesi sağlanmaktadır.

5.5. Çalışan Performansının Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde en önemli etkenlerden biri olarak görülen çalışan performansının belirlenmesi, yönetilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi işletme yönetimi ve liderleri için her zaman kritik bir konu olarak güncelliğini korumaktadır.

Performans yönetimi; çalışanların veya bir takımın performanslarının sistematik olarak planlanmasını, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini amaçlayan dinamik bir süreç olarak görülmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, mevcut performansın ile geleceğe yönelik performansın belirlenmesi, karşılaştırılması ve gelişim sağlayacak düzenlemelerin yapılması yani çalışanlarının performansını en iyi düzeye çıkarması için tasarlanan bir yönetim sürecidir. Bu yönetim süreci ile; işletme hedeflerinin bireysel hedefler haline getirilmesi, işlerin tamamlanması için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi, beklenen performans ile fiili performansın karşılaştırılması, performansın geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışan başarısının ödüllendirilmesi ve geri besleme yöntemi ile çalışanların motive edilmesi amaçlanmaktadır (Akal, 2000, s. 50; Uyargil vd., 2018, s. 218).

Performans yönetimi, çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik planlanan ve tasarlanan uygulamalar, faaliyetler, politikalar ve müdahalelerdir. Çalışanların

performansını iyileştirmeye yardımcı olan ve gelişimini destekleyen performans yönetimi, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlarken aynı zamanda net hedeflerin belirlenmesi, düzenli ve sistematik yapılması, geribildirim sağlaması ve ödül-takdir sistemine yön vermesi açısından da işletme içinde pozitif bir hava oluşturmaktadır.

Performans yönetim sisteminin en temel etkinliği olan performans değerlendirme ise; çalışanların belirli bir dönemde, işini başarma derecesinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 219). Çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve iş davranışlarının yılda bir veya daha fazla kez, belirlenen performansa göre kıyaslamasının yapıldığı ölçümler ve değerlendirmelerdir (Tarlığ, 2006, s. 8). Yapılan ölçüm sonuçları; ödül ve ücretlerin belirlenmesi, uzun vadeli insan kaynağı planlaması, gelişim için eğitim ihtiyacına yönelik planlamalar, kariyer yönetimi ve terfi gibi yönetim fonksiyonlarında kullanılarak kararlar alınmaktadır. Değerlendirme; her düzeyde çalışanın performansını iyileştirmek ve geliştirmek için kullanılan bir araç ve geleceğe yönelik performansın geliştirilmesi için sürdürülen faaliyetler olarak görülmektedir (Burke & Wilcox, 1969, s. 291; Rasch, 2004, s. 407). Performans değerlendirme sisteminin etkin olabilmesi; sistematik ve zamanında yapılmasına, adaletli, eşit, işe uygun, çalışanları geliştirmeye ve motive etmeye yönelik olmasına ayrıca geçerli ve güvenilir olmasına bağlanmaktadır (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421; Tunçer, 2013, s. 89).

Performans değerlendirme ile yöneticiler veya liderler bir nevi çalışanlarını denetlemiş olmaktadır. Çalışanların işletmeye olan katkıları değerlendirilerek, onları daha etkin hale getirecek iş ortamının hazırlanması, başarı derecesine göre ödüllerin ve terfilerin düzenlenmesi, çalışanların geleceğe yönelik eksikliklerinin belirlenip güçlendirmeye yönelik uygulamaların planlanması, işletme içi iletişimi, etkileşimi ve güveni artıracak ortamın oluşturulması ayrıca işten çıkarma kararları gibi birçok yönetim fonksiyonu için veri sağlanmaktadır.

Bu bağlamda; performans yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirmeleri ile elde edilen analiz sonuçlarına göre geri bildirim verme, hedef belirleme, eğitim uygulama ve ödül sisteminin düzenlenmesi gibi unsurlarla süreç devam etmektedir. Böylece işletmenin performansını yükseltecek olan çalışan performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışanların işlerini daha etkili yapmalarını ve iş verimliliği sağladığı, karar mekanizmasında yardımcı olduğu ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde destek

olduğu için performans yönetimi ve değerlendirme, yönetim için önem arz etmektedir. Bu nedenle işletme yönetimleri yaptıkları işe, sektöre, işletmenin kültürüne, çalışanlarının vasıflarına, amaçlarına göre değerlendirme yöntemlerinden birini tercih ederek uygulama yapmaktadır. Çalışan performansının değerlendirilebilmesi için farklı yöntemler geliştirildiği görülmektedir (Pattanayak, 2020, ss. 293-294; Tortop vd., 2013, s. 281; Uyargil vd., 2018, s. 246). Günümüzde yöneticiler tarafından kullanılan temel performans değerlendirme sistemleri şu şekilde özetlenmektedir;

- Sıralama yöntemi; çalışanın bir amiri, müdürü veya şefi tarafından başarı durumuna göre sıralama yaptığı yöntemdir. Sıralamanın bir veya birkaç kritere göre en iyiden en kötüye sıralama yapılarak değerlendirilme yapılması, sübjektif değerlendirmeler olması ve nicelik olarak çok çalışan ve çok iş olan yerlerde uygulaması zor olduğu için kullanımı sınırlı görülmektedir (Uyargil vd., 2018, s. 247).
- Karşılaştırma yönteminde; aynı işle uğraşan çalışanlar birbirleri ile tek tek karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Başarı puanı diğerlerinden yüksek olan çalışanlar birinci sıradan başlayarak sıralanmaktadır. Her çalışan için ayrı ayrı karşılaştırılmalar yapılması değerlendirmenin uzun zaman alması ve çalışanların birbirlerinden ne derecede daha iyi veya daha başarılı belirlenememesi yöntemin dezavantajları olarak görülmektedir (Helvacı, 2002, s. 162).
- Derecelendirme yöntemi; çalışan performansının, önceden belirlenmiş davranış, tutum, çalışkanlık, bilgi ve yetkinlik, iletişim, güvenilirlik, karar verebilme, zamanı etkin kullanma gibi yeterlik özelliklere göre ölçüm yaptığı, yetersiz, orta, iyi gibi derecelendirdiği yöntemdir. Basit olması kullanımını kolaylaştırmakla birlikte ön yargıya açık olması ve yöneticilerin orta derece not verme eğilimli olması yöntemin güvenilirliğini etkilemektedir (Tortop vd., 2013, s. 281).
- Zorunlu dağılım; çalışanlar değerlendirilirken yüksek başarılı veya düşük başarılı gibi belirli bir alanda gruplandırılmasını önlemek amacıyla geliştirilen yöntemdir. Her bir çalışanın katkılarını ölçerek ve bunları diğer çalışanların katkıları ile karşılaştırarak, kıyaslamaya göre puan vererek uygulanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların %5-%10'una en yüksek puan ve en düşük puan, %80'ine de ortalama puanlar vererek çan eğrisine uygun bir değerlendirme yapması beklenmektedir. Değerlendirme yapılırken, her grupta normal dağılım gösterecek şekilde değerlendirmenin mümkün olmadığı şeklinde eleştirilmektedir (Uyargil vd., 2018, s. 248).

- Grafik derecelendirme ölçeği; çalışanı düşük performans seviyesinden başlayarak yüksek seviyeye doğru ilerleyen bir ölçekte değerlendirmektedir. İlk olarak çalışanın işe yönelik davranışları, becerileri, iş bilgisi, iş miktarı, yaptığı işin kalitesi, çalışma arkadaşları ile etkileşimi, katılımı, düzenliliği, güvenirliği, gelişimi gibi ölçülmek istenen performans faktörleri belirlenmektedir. Her boyut için düşükten yükseğe veya yetersizden mükemmele kategoriler oluşturularak derecelendirilmektedir. En son çalışanın performansı belirlenen bu faktörlere göre ölçekte değerlendirilmektedir. Değerlendirme faktörlerinin açıkça ifade edilmiş olması ve tanımlanması ve yöneticilerin aynı tanımlara göre değerlendirme yapmaları sonucunda daha güvenilir veriler elde edileceği düşünülmektedir (Uyargil vd., 2018, ss. 249-251).
- Davranışsal değerleme yöntemi; değerlendirme yapılırken çalışanın özellikleri ve niteliklerinden ziyade, işi yapmaya yönelik eylemlerine göre değerlendirmektedir. Öncelikle işin gereklerine dair önemli faktörlerin bir listesi çıkarılarak, yapılması istenen, arzulanan ve istenmeyen davranışlar için kısa açıklamalar yapılmaktadır. Bu açıklayıcı ifadelerin ne kadar istendiği veya istenmediğini ifade eden temsili puanlar atanarak çalışanların davranışları bu ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Çalışanın performansını daha spesifik olarak değerlendirmesi bu yöntemin avantajı, uygulamasının uzun zaman alması ve çalışanları etiketleme riski de dezavantajı olarak görülmektedir (Üzüm & Uçkun, 2018, s. 260).
- Kritik olay performans değerlendirme yöntemi; çalışanların belirli olaylara nasıl tepki verdiğini inceleyen bir yöntemdir. Yöneticiler, çalışanlarının yer aldığı kritik olaylara dair pozitif veya negatif davranışların kayıtlarını tutmaktadır. Böylece değerlendirme yapılırken, tüm değerlendirme dönemini kapsayan veri dikkate alınmaktadır. Kritik olaylar, çalışan davranışının spesifik örneklerine yönelik veri, geri bildirim ve gelişim sağlamak ve objektif olduğu için yararlı ancak zaman alıcı, karmaşık ve kişiler arası performans farkını net bir şekilde belirleyemediği için kullanımı zor bir metot olarak görülmektedir (Tortop vd., 2013, s. 282).
- İşaretleme listesi yöntemi; yapılan iş için, işin uzmanları tarafından genellikle kritik olaylara göre geliştirilen, çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan ve açıklayan ifadeleri içermektedir. Bu ifadelere işin tamamlanmasına katkısına göre değerler atanarak, çalışanın davranışlarına göre değerlendirme yapılmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 255).
- Amaçlara göre değerlendirme; işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefler doğrultusunda, yöneticilerin çalışanları ile birlikte iş hedeflerini belirleyip, ulaşılması

beklenen sonuçları birlikte planladıkları ve süreç içinde hedefleri ve sonuçları birlikte değerlendirdikleri bir değerlendirme sistemidir. Çalışanın performansı, bu hedeflerin gerçekleştirilme derecesine göre belirlenmektedir. Bu yöntemde tamamen çalışanın işindeki bireysel performansı değerlendirildiği ve çalışma hedeflerinin saptanması açısından avantajlı ancak işin tamamlanması için gerekli verimlilik standartlarının belirlenmesinin zorluğu açısından sakıncalarının olduğu düşünülmektedir (Helvacı, 2002, s. 166).

- Yetkinliklere göre değerlendirme; çalışanların üstün performansını ortalama performanstan ayırmak için geliştirilen yöntemdir. İletişim yeteneği, takım çalışmasına yatkınlık becerisi, analitik düşünme becerisi gibi genel yetkinliklerin veya özellikli işlere yönelik yetkinliklerin davranış göstergeleri maddeler halinde belirlenerek çalışanlar bu göstergelere göre değerlendirilmektedir. Bu yöntemle yönetici ve çalışan arasında etkileşimin arttığı ve geri bildirim sürecinin daha işi işlediği görülmektedir (Uyargil vd., 2018, s. 266).
- 360 derece yönteminde; çalışanın performansı, yöneticileri, iş arkadaşları, ast çalışanları, müşterileri ve bizzat kendisi gibi farklı kaynaklardan, işini yapma usulleri ile ilgili gelen bilgilerle değerlendirilmektedir. Farklı bakış açılarından faydalanarak kapsamlı ve objektif yaklaşımla değerlendirme amaçlanmaktadır. Çıkan sonuçlara ilişkin raporlar sayesinde çalışanın zayıf görülen yönlerini iyileştirmeye yönelik bir gelişim planı hazırlanıp uygulanmaktadır. Uygulamanın uzun zaman istemesi ve maliyetinin yüksek olması yöntemin dezavantajları olarak görülse de farklı perspektiften ve daha kapsamlı veriler olması sonuçların daha doğru olacağını düşündürmektedir (Bayram, 2006, s. 52).

İşletme yönetimi veya liderler, çalışanlarının minimum hata ve maksimum verimle iş yapmalarını istemektedir. Bunu ölçmek için de periyodik aralıklarla denetlemeler ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Performans değerlendirme ile çalışanların performans seviyelerini belirli standartlara göre değerlendirerek yönetim fonksiyonlarında karar mekanizmasına yardımcı olacak veriler elde edilmektedir. Yönetim, performans standartlarını belirleyip çalışanlara ileterek beklentilerini açıkça ifade etmektedir. Sonuçlara yönelik geri bildirimde bulunularak düzeltici veya geliştirici uygulamalarla çalışanların performansı artırılmaktadır. Terfi, ödül, maaş belirleme, tazminat, ek eğitim, işten çıkarma gibi tüm kararlarda performans değerlendirme verileri işlev görmektedir. Performans değerlendirme süreci, dikkatli ve planlı bir şekilde uygulandığında;

çalışanların performansını iyileştirmek ve dolayısıyla işletmenin performansını artırmak için önemli bir metot olarak görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI ve PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ve DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

İşletmelerde çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerinde; stratejik liderlik davranışının, personel güçlendirme uygulamalarının ve dile getirme davranışının desteklenmesinin etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu konunun değerlendirilmesi için bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, modeli, yöntemi, hipotezleri, analizleri ve varılan sonuçları yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Stratejik liderlik eylemlerinin çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin ve dile getirme davranışının aracılık rolünün incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

İşletme ve çalışan performansının etkililiğindeki en belirleyici faktörlerden biri olarak liderin stratejik davranışları gösterilmektedir. Stratejik liderin başarısı; değişken çevreyi tanıma ve tahmin etme, esnek olma, ilişkileri yönetme, karar verme gibi konularda, karşılıklı etkileşimi teşvik eden stratejiler ve davranışlarla, çalışanların katılımını sağlayan, performansı yüksek çalışanları elde tutan, çalışanların performansını artıran ve geliştiren bir ortam ve kültür oluşturmaya bağlanmaktadır (Hargreaves & Fink, 2004).

İşletmenin devamlılığı için; liderlerin, karmaşık ve belirsiz ortamlara uyum sağlayacak ve yanıt verecek şekilde düşünme ve davranış kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Stratejik lider; rakip işletmelerde neler oluyor, sektördeki gelişmeler nasıl ilerliyor, geleceğe nasıl hazırlanmalıyız gibi sorularla hem bir kıyaslama yapma hem de daha

yüksek başarı için yeni yollar bulmak amacıyla işletmenin etkinliğine yönelik sistematik bir süreç oluşturmaktadır (J. Pisapia vd., 2005, ss. 41-43; Reyes-Guerra, 2009).

Değişen koşullara ayak uydurabilmek için stratejik liderin, çevredeki değişimleri algılaması, gerekli veri toplaması, olayların birbirleri ile ilişkisini çözmesi, hızlı ve stratejik esneklikle cevap bulması, buna yönelik işletme ihtiyaçlarını belirlemesi ve doğru zamanda doğru uygulamayı gerçekleştirmesi beklenmektedir.

İşletmelerin başarılı olması aynı zamanda çalışanlarının başarılı olmasına bağlı olmaktadır. İşletmenin, hedeflerine ulaşması, verimlilik sağlaması ve rekabet gücünü artırması çalışanların değerli katkıları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle liderin; çalışanlarını güçlendirerek daha fazla katılım sağlayacak (Psoinos vd., 2000), iş veya işleyişle ilgili düşüncelerini rahatça söyleyebilecek (LePine & Van Dyne, 1998) ve işletmenin lehine olacak yeni ve orijinal fikir veya önerilerini sunabilecek (Oldham & Cummings, 1996) iş ortamını oluşturması gerekmektedir. Çalışanların düşüncelerini dile getirmesi, güçlenmesi, yaratıcı öneriler sunması ve bu bağlamda yüksek performans göstermesi liderin stratejik bilinçte olmasına, tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir. Bu çerçeve içerisinde; stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkileri ve bu etkide personel güçlendirmenin ve çalışanların dile getirme davranışlarının rolü araştırılmaktadır.

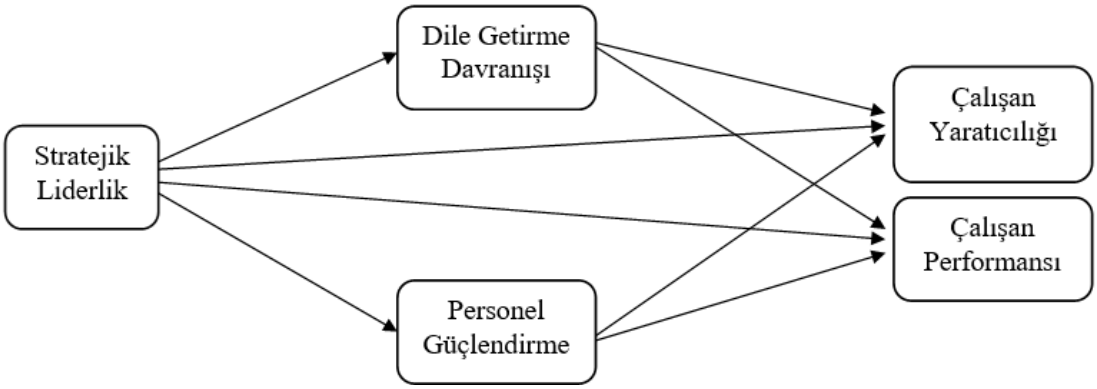
Bu çalışma; stratejik liderliğin, çalışanların yaratıcılığını ve performansını nasıl etkilediğini, ek olarak güçlendirme ve dile getirme uygulamalarının bu etkiye nasıl yön verdiğini karakterize etmeye çalıştığı için önem arz etmektedir. Tez; bugünkü işletmelerin geleceği yakalayabilmesi için özellikle üzerinde durulan; stratejik liderlik yaklaşımı, çalışan performansı ve yaratıcılığı, çalışanları güçlendirme ve çalışanların dile getirme davranışı konularını, ilişkilerini ve etki durumunu incelemektedir. Literatüre bakıldığında; kavramlara ilişkin farklı pek çok esere rastlanmakla birlikte bu kavramların birlikte incelendiği bir modele rastlanmaması araştırmayı özgün kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde stratejik liderlik ile çalışan yaratıcılığı ve performansı arasındaki etkiyi tayin etmek ayrıca çalışanların güçlendirilmesi ve dile getirme davranışlarının aracılık rolünü belirleyerek literatürdeki boşluğu dolduracak bir katkı sağlayabilmektir. Ek olarak çıkacak sonuçlara göre getirilen önerilerin işletmelerin ve liderlerin yönetim usulleri açısından katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda işletmelerin yararlanacağı sonuçlar çıkması beklenmektedir.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Dinamik çevre ve yüksek rekabetin günümüz iş dünyasında, başarılı olmalarını çalışanlarının başarısı ile mümkün olacağını düşünen işletmeler, çalışanlarının yaratıcılıklarını ve performanslarını geliştirecek yaklaşımlar uygulamaktadır. Bu bağlamda liderin stratejik rolü, çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Stratejik liderlik davranışlarının, çalışan performansı ve yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca güçlendirme ve dile getirme davranışını destekleyecek uygulamaların, bu etkide belirleyici bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Buna dayanarak kavramlar arasındaki ilişki Şekil 6.1'de gösterilmektedir.

Şekil 6.1. *Çalışmanın Modeli*



Modelde; çalışanların algıladıkları stratejik liderlik davranışları ile belirlenen bu davranışların çalışanların yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Aynı zamanda liderin, güçlendirmeyi ve dile getirmeyi destekleyen uygulamalarının, bu etkide olan aracılığının istatiksel olarak belirlenmesi hedeflenmektedir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri, rekabet edebilmeleri ve üstün performans sergileyebilmeleri, çalışanlarının performansları ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan davranış ve performansını etkileyen en önemli etkenlerden birinin liderlik davranışları olduğu ileri sürülmektedir (Iqbal vd., 2015, s. 1). Liderin tutumu ve davranış biçimi, çalışanları ve genel olarak işletmeyi yönetmek için etkili bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda, yeni liderlik yaklaşımları, çalışanların yönetimde aktif rol oynamasına ve çalışan performansının iyileştirilmesine önem vermektedir. Bu nedenle liderin faaliyet gösterdiği alanda, yenilikleri ve değişimi iyi takip etmesi ve talepleri

karşılayacak bir tarz benimsemesi gerekmektedir. Çalışanları, nasıl ve ne miktarda yönlendirme ve yetkilendirme yapacağı ya da çevresel değişikliklere göre nasıl bir liderlik tarzı benimseyeceği gibi konularda lider karar vermekte ve çalışan performansı buna göre şekillenmektedir. Verimi artırmak, performans hedeflerine ulaşmak, değişimi takip etmek ve yeni adımlar atmak ayrıca geleceğe hazır olabilmek liderin stratejik bakış açısı ve müdahaleleri ile mümkün olmaktadır. Stratejik liderliğin de bu bakış açısı ile çalışanlarını örgütsel değerler, hedefler ve ihtiyaçlar ile uyumlu hale getirdiği ve performanslarını etkilediği düşünülmektedir. Bu çerçevede; stratejik liderlik yaklaşımının çalışan performansı üzerindeki etkilerini konu alan araştırmalar (Akbari vd., 2019; Alvi vd., 2020; Bakan vd., 2015; J. Y. Lee & Welliver, 2018; Meltem, 2020; Setiawan & Yuniarsih, 2018; Türk & Akbaba, 2017; Zia-ud-Din vd., 2017) temel alınarak stratejik liderlik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisini test etmek üzere hipotez geliştirilmiştir;

***Hipotez 1**: Stratejik liderlik çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Yenilikçi olabilmenin ve rekabet avantajı sağlamanın ana unsuru olarak düşünülen çalışan yaratıcılığı, işletmenin varlığı ve etkinliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Giderek daha belirsiz ve çalkantılı hale gelen çevre ve tahmin edilemeyecek şekilde ilerleyen teknolojik değişimler, liderin çalışanlarını daha yaratıcı olmaları için teşvik etmelerini gerektirmektedir.

Liderin yeniliklere ve yaratıcılığa olan olumlu bakış açısı ve buna yönelik davranışları çalışan yaratıcılığını aktive ettiği ve desteklediği düşünülmektedir. İşletmelerin rekabet etme ve değişime uyum ihtiyacı da, liderlerin rolünü etkileyerek onların stratejik liderlik davranışı benimsemelerini gerekli kılmaktadır (Vele, 2016, s. 274). Stratejik liderlik, son yıllarda örgütsel araştırmalarda çalışan yaratıcılığını teşvik etmek için ayırt edici bir rol üstlenmektedir. Günümüzde stratejik liderin en önemli hedeflerinden biri çalışanlarının yaratıcılığını teşvik etmektir. Liderin desteği ile çalışanların, yeni fikir üretmesine ve yaratıcı çalışmalara uygun bir ortam oluşmaktadır. Bu sayede yeni ve faydalı fikirler üretilmekte veya işle ilgili problemlere kaliteli çözümler sunulmaktadır.

Bu çerçevede; stratejik liderlik yaklaşımının çalışan yaratıcılığı etkisi üzerine yapılan araştırmalardan (Abdulrahimzai vd., 2019; Atiyeh, 2022; Gu, 2023; Syafitri vd., 2021;

Vele, 2016; Yi, 2023) yola çıkarak stratejik liderlik davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çalışmanın hipotezi geliştirilmiştir;

Hipotez 2: *Stratejik liderlik çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

İşletmelerin amaçlarına ulaşması üzerinde doğrudan etkisi olduğu için çalışanların düşünceleri önem arz etmektedir. Günümüzün yüksek rekabetçi iş çevresinde, çalışanların işletmenin işleyişini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik yorum ve önerileri, performans açısından kritik değere sahip olmaktadır. Çalışanların iş süreçleri hakkında fikir ve önerilerini sunmaya istekli olması ancak liderin, bu açık iletişimi iş ortamına yerleştirmesine bağlıdır (Detert & Burris, 2007). İşletmede; esneklik, hız, yenilikçilik, değişim ve stratejiye önem veren stratejik liderin, çalışanların dile getirme davranışını yönlendirdiği düşünülmektedir. Çalışanların yeteneklerine inandığını ve onlara kıymet verdiğini gösterebilen lider, karşılaşılan sorunlara çözüm ve fikir üreten ve bunları dile getiren çalışanlar sağlayabilmektedir. Liderin çalışanlarını konuşması için motive etmesi ve açık iletişim sergilemesi, liderlerinin onların fikirlerini dinlediği ve önemsediği şeklinde algı oluşturmaktadır. Böylece çalışanlar işletmede karşılaşılan herhangi bir probleme yanıt olarak düşüncelerini daha rahat bir şekilde dile getirmektedir.

Bu çerçevede; liderin davranışlarına ilişkin algıların ve stratejik liderlik davranışının, iyileştirme odaklı dile getirme davranışını üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade eden araştırmalara (Detert & Burris, 2007; Syafitri vd., 2021) dayanarak hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 3: *Stratejik liderlik çalışanların dile getirme davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların performansları ile doğrudan ilişkili olduğu için bu performansı etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar her zaman gündemde olmaktadır. Çevrenin belirsizlik içinde olması, yüksek risk taşıması, rekabet etmenin zorlaşması, teknolojik gelişmelerin hızlanması ile işletmeler zorlu bir savaş vermesine neden olmaktadır. Bu nedenle liderler ve yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için stratejik davranmak ve karar verirken bu yönde seçimler yapmak zorunda kalmaktadır.

Liderler, giderek daha karmaşıklaşan çevrede, işletmenin karşılaştığı zorluklara ilişkin tüm çözümleri bilmesi mümkün olmamaktadır. Yoğun rekabet içeren karışık çevre, stratejik liderin daha titiz hareket etmesini gerektirmektedir. Güçlendirme, işletmenin

önemli kabiliyetlerinden biri olarak görülmektedir. Lider, işletmenin karşılaştığı zorlukları, çalışanlarını güçlendirerek, onlarla birlikte üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Güçlendirme ile çalışanların işleri ile kendilerini sürekli geliştirmeleri ve performanslarını artıracak yetenekler edinmeleri sağlanmaktadır. Çalışanların, ortak bir vizyon doğrultusunda güçlendirilmesi ve hedefler için birlikte çalışılması, sürekli uyum sağlamak amacıyla uygulanan stratejiler için kritik önem taşımaktadır (R. Ireland & Hitt, 1999, s. 47).

Stratejik liderlik yaklaşımı ile çalışanlara sorumluluk verilmesi, kaynaklara ve bilgiye erişebilirliğin artırılması ve karar süreçlerinde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması sayesinde işletmenin sadece hayatta kalması değil aynı zamanda yeni veya farklı süreçlerde rekabet üstünlüğü sağlamasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda stratejik liderlik ile çalışanları güçlendirme ilişkisini konu alan çalışmalar (Akbari vd., 2019; Azbari vd., 2015; El Qadri vd., 2018; Irtaimeh, 2018; Quansah vd., 2022; Singh vd., 2023) temel alınarak çalışmanın hipotezi geliştirilmiştir;

Hipotez 4: *Stratejik liderlik personel güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Çalışanlar, işletmenin gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli bir role sahiptir. Kararlar alınırken, üretim veya hizmet yapılırken, işler yürütülürken ve planlama uygulanırken, çalışanların da işletmeye fayda sağlayacak katkıda bulunması beklenmektedir. Bu nedenle çalışanların yaratıcılığı ve dile getirme davranışı önemli görülmekte ve teşvik edilmektedir.

Çalışanların yaratıcılığı; işleyiş, ürün, hizmet, süreç, uygulama gibi konularda faydalı ve yeni fikirlerin teşviki, üretimi ve uygulaması ile ilişkilidir. Değişimi gören ve uyum için uğraşan proaktif çalışanlar, bu yönde dile getirme davranışı için teşvik edildiklerinde, işlerine daha çok ilgi gösterdikleri ve yaratıcı fikirlerle geldikleri düşünülmektedir (Syafitri vd., 2021, s. 92). Çalışanları yaratıcı davranışa yönlendirmenin ilk adımı; onları etkileyen konularla ilgili görüşlerin işletme ve lider için önemli olduğunun gösterilmesidir. Öneri ve tavsiyelerinin lideri tarafından dinlendiğini ve uygulandığını gören çalışanların, performansını artırmak için yeni ve faydalı fikirler geliştirdiği, yeni teknolojiler, teknikler, ürün veya hizmetlerle ilgili fikir yaratma, daha yaratıcı olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Dedahanov vd., 2016, s. 2314). Çalışanların dile getirme davranışları ile yaratıcılıklarını ilişkilendiren çalışmalar (A. S.-Y. Chen & Hou,

2016; Dedahanov vd., 2016; Song vd., 2017; Syafitri vd., 2021) temel alınarak hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5: *Çalışanların dile getirme davranışı yaratıcılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

İşletmeler, dinamik bir iş ortamında, belirsizlik, rekabet etme, değişim ve gelişim gibi farklı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durumlara proaktif şekilde yanıt verebilmek için yönetim, fikirlerini açıkça ifade edebilen ve değişim için değerli önerilerde bulunan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Literatürde; dile getirme davranışının; işletmeler, işletme içi gruplar ve çalışanlar için önemli faydalar sağladığı üzerine araştırmalar görülmektedir. Dile getirmenin; işletme yararına, uyum sağlama, karar verme, öğrenme, yaratıcılık ve performans gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Liderin veya üst düzey yönetimin iş süreçleri ve sorunları hakkında ihtiyaç duydukları tüm bilgilere sahip olma olasılığı düşük olduğu için, çalışanların bu konudaki fikir ve katkıları işletmenin uyum ve iyileştirme süreçleri için önemli görülmektedir (Morrison, 2011, ss. 395-396). Çalışanın iş veya işleyişle ilgili, düşünce ve önerilerini dile getirmesinin performansı üzerinde etkileri olduğunu gösteren çalışmalara (Bryson vd., 2006; LePine & Van Dyne, 2001; Morrison, 2011; Ng & Feldman, 2012; Song vd., 2019) dayanarak hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 6: *Çalışanların dile getirme davranışı, performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Teknolojik gelişmelere uyumun, rekabet edebilmenin ve değişen talepleri karşılamanın zorlaştığı çevre koşullarında; işletmelerin bu düzene adapte olabilmesi çalışanların yaratıcı fikir üretmesi, bunları dile getirmesi ve dolayısıyla üstün performansı ile mümkün olmaktadır.

Liderlerin, çalışanların güçlenmesini geliştirmede önemli katkılarının olduğu düşünülmektedir. Çalışanların bu konuda önünü açan, yaratıcı olmalarını, fırsatları tanımalarını ve uygulamalarını destekleyen liderle çalışmanın, çalışanların güçlenme duygusunu geliştirdiği savunulmaktadır. Kendilerini güçlendirilmiş olarak gören çalışanlar da, kontrolün kendilerinde olduğunu bilerek, bilinçli olarak sorumluluk almak istemektedir. Güçlendirme yoluyla çalışanların yaratıcı potansiyelinin ortaya çıktığı

işletmelerde, çalışanların yeni ürün, hizmet veya süreçler hakkında değerli fikirler ürettiği görülmektedir (Xiong Chen & Aryee, 2007, ss. 226-229).

İşlerinin kendilerinin sorumluluğunda olduğunu ve uzmanı olduğu işle ilgili kararlar alabileceğini bilen, işlerini anlamlı olarak gören ve özgür olduğunu düşünen çalışanlar; karşılaşılan sorunlara çözüm aramak için de daha fazla çaba sarf etmektedir. Güçlendirmenin etkili olduğu işletmelerde; çalışanlar, sorunlara çözüm yolları bulmaya gayret etmektedir. Ayrıca çalışanların, bu alternatif çözümlerin örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkisi olduğuna inanması da daha yaratıcı faaliyetler yürütmeye istekli olması ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede; güçlendirme ile çalışan yaratıcılığını konu alan çalışmalar (Alay vd., 2023; Gervais vd., 2013; Kerse & Karabey, 2014; Nawaz vd., 2014) üzerine hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 7: *Çalışanların güçlendirilmesi, çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Güçlendirme; çalışanın özerkliğini ve sorumluluklarını artırmayı amaçlayan ve bu sayede işlerini ve görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayan uygulamalar olarak görülmektedir. Çalışanın işine yönelik tutumunu ve davranışını etkilediği için güçlendirme, çalışanın performansında ve verimliliğinde artışa sebep olmaktadır.

İşletmeler, çalışanlarının, işletmenin amaçlarını, hedeflerini, başarısını, üretimini, süreci ve sonuçları sahiplenmesini ve sürekli daha iyi hale getirmek için çabalamasını arzulamaktadır. Çalışanların katılımı ve isteği ile gerçekleştirilen bu tutum ve davranışlar, yüksek verimlilik ve çalışanların yüksek performansı ile sonuçlanmaktadır. Güçlendirme; doğru ve etkin uygulanması ile çalışanların performansında, üretkenliğinde ve memnuniyetinde olumlu etkiler yaratan bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Meyerson & Dewettinck, 2012, s. 41).

Çalışanların güçlendirilmesi, literatürde; güçlendirme düzeyi ile çalışanın performansı, verimliliği, üretkenliği, yaratıcılığı gibi pek çok unsur ile ilişkilendirilmekle birlikte, işletmenin başarısına da önemli katkı sağlayan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Her şeyin hızla değiştiği bu ortamda; çalışanların hızlı kararlar alabilmesi ve çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için işletmelerde çalışanların güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda; güçlendirme ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve etkiye odaklanan çalışmalar (G. Chen vd., 2007; Düşükcan & Bal,

2020; Meyerson & Dewettinck, 2012; Mohapatra & Sundaray, 2018; Rajalingam vd., 2015) kapsamında hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 8: *Çalışanların güçlendirilmesi çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Günümüz iş çevresindeki değişim, o kadar hızlı ve karmaşık yaşanmaktadır ki işletmeler bu değişim ve gelişmelerle başa çıkabilmek için etkili bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler; esneklik, hız, yenilikçilik, dönüşüm ve strateji önceliği olan aynı zamanda fırsatları görüp değerlendirebilecek zihniyete sahip stratejik liderler talep etmektedir. Bununla birlikte liderlerin stratejik düşünebilmeleri, işletme hedeflerine ulaşmak ve yüksek rekabet karşısında aktif ve başarılı olabilmek için çalışanları ile işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Liderin stratejiyi doğru belirlemesi, planlaması, uygulaması ve başarısı ancak işletmenin tüm çalışanları tarafından desteklendiğinde mümkün olmaktadır. Yani çalışanların düşünceleri, çevresel yorumları, fikir vermeleri ve yaratıcılıkları işletmenin ilerlemesinde temel rol üstlenmektedir (Syafitri vd., 2021, s. 91). Çalışanlara fırsat verildiğinde ve güçlendirildiğinde, onların bilgisi, uzmanlığı, teknik becerileri ve yetenekleri işletme için rekabet yeteneği sağlayacak fikir ve öneri olarak geri dönmektedir. Çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koyması; güçlendirilmesi, motive edilmesi, risk alabilmesi, sorunlara farklı bakış açıları sunabilmesi, ürettikleri fikirleri dile getirebilmesi ve paylaşabilmesi gibi liderin teşvik ve destekleri ile mümkün olmaktadır. Bu kapsamda; stratejik liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde çalışanların dile getirme davranışının ve güçlendirilmesinin aracı rolünü test edecek hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 9: *Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına olan etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.*

Hipotez 10: *Stratejik liderliğin çalışan performansına olan etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.*

Günümüzün zorlu şartları, kontrolü zor iç ve dış çevre baskıları, bilim ve teknolojik gelişmeler liderin işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle liderin, farklı yaklaşımlarla ve yenilikçi uygulamalarla çağdaş modele uyum sağlaması gerekmektedir. Stratejik lider, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılması yönünde, vizyon belirleme, çalışanlarını yönlendirme ve davranışlarını etkileme, onları karar mekanizmasına dahil etme, onlarla etkili iletişim kurma, onların fikir ve önerilerine açık olma gibi unsurlara

önem vermektedir. Ayrıca iç ve dış çevre uyumu için, doğru zamanda doğru uygulamalarla yönetim sürecini yetkinliği ile yürütmektedir (Gibney vd., 2009).

Rekabetin küreselleştiği günümüz şartlarında liderin ve yönetimin, çalışanların işletme faaliyetlerinde aktif rol oynamaları yönünde önemli talepleri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların görüş ve fikirlerine yer vermek için her türlü çaba gösterilmektedir. Daha iyi bir örgütsel performans sağlamak için; liderin stratejik bilinçte olması ve bu yaklaşıma yönelik davranması beklenmektedir. Stratejik liderin, çalışanları kendi kararlarını alabilecekleri şekilde güçlendirmesi ve yaratıcı fikir ve önerilerini önemsediğini gösterecek bir iş ortamı oluşturması, çalışanların performansında olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu kapsamda stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına ve performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü test etmek üzere hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 11: *Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü bulunmaktadır.*

Hipotez 12: *Stratejik liderliğin çalışan performansına olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü bulunmaktadır.*

Geliştirilen model ve hipotezler kapsamında bu çalışmada; stratejik liderlik uygulamalarının çalışanların yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkileri ile çalışanların güçlendirilmesi ile dile getirme davranışlarının aracılık rolü araştırılmaktadır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Stratejik liderliğin, çalışan yaratıcılığına ve performansına olan etkisini ve bu etkideki dile getirme davranışının ve güçlendirmenin rolünü araştırmak için yapılan çalışmada; değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisini belirlemek ve örneklemden elde edilen sonuçları evrene genellemeye yönelik çıkarımlarda bulunmak için nicel araştırma yöntemi tercih edilmektedir. Bu temelde; ekonomik olması ve veri toplamada hızlı geri dönüş sağlanması gibi avantajları nedeniyle nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni kullanılmaktadır. Tarama araştırmaları; belirli bir evreni yansıtan örneklemi baz alarak, evrenin eğilimini, tutumunu, görüşünü ya da davranış biçimini sayısal olarak ortaya koyan çalışmaları içermektedir (Creswell & Creswell, 2021, s. 12). Çalışılan örneklem genişliği sayesinde sonuçların genellenebilmesi, kavramlar arası ilişkilerin eş zamanlı test edilebilmesi, soru ve ölçek maddelerinin sayıca çokluğunun analiz yaparken esneklik

sağlaması ve katılımcılara standart ölçek kullanımı nesnel sonuçları mümkün kılması açısından tarama araştırmaları avantajlı olmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 106). Veriler; tarama araştırmalarında yaygın olarak kullanılan anket tekniği kullanılarak elde edilmektedir. Bu sayede; çalışanların değişkenler hakkındaki algı, tutum, davranış ve fikirleri alınarak hipotezler test edilmektedir.

6.3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemin Seçimi

Stratejik liderlik eylemlerinin işletmelerde çalışanların yaratıcılığı, performansları, dile getirme davranışları ve personel güçlendirme üzerindeki etkilerinin ölçülebilmesi için uygun bir örneklem seçimi hedeflenmiştir. Stratejik liderlik davranışlarının, güçlendirme, dile getirme ve yaratıcılık eğilimlerinin İSO 500 işletmelerinde daha fazla destek göreceği düşünülmektedir. Bu düşünce ile araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın 2022 yılında belirlediği, Türkiye'nin ilk 500'e giren işletmesindeki çalışanları kapsamaktadır.

Örneklem; evrenin özelliklerini taşıyan ve onu temsil ettiği düşünülen, sistematik teknikle belirlenen araştırmanın yapıldığı grup olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın amacı ve evrenin özelliği veya yapılacak analiz tekniğine göre örneklem büyüklüğü önem arz etmektedir. Örneklem hesaplanırken; farklı evren büyüklükleri için geliştirilmiş, %90, %95 ve %99 güvenilirlik düzeylerine göre kabul edilebilir asgari örneklem rakamlarını gösteren tablodan yararlanılmaktadır. Örneklem tablosunda; 250 bin ve üstü büyüklüğündeki evrenler için %95 güvenilirlik seviyesinde 384 ve üstü kişi sayısı en az olarak belirtilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, ss. 128-130).

İSO 500 işletmelerinde, 2022 rakamlarına göre 788 bin kişi istihdam edilmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2022). Buna göre; 514 kişi üzerinde uygulanan tarama çalışması, analizlerin yapılması için uygun örneklem sayısına ulaşıldığını göstermektedir. Örneklem seçilirken, olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği (Gürbüz & Şahin, 2018) kullanılarak araştırmanın amacına uygun katılımcılara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında toplanmış olan verilerin analizine başlamadan önce, uç (aykırı) değerlerin belirlenmesi için standardize Z değerleri kontrol edilmiştir. Sürekli değişkenler arasında standartlaştırılmış puanları ±3,29 değerini aşan değişkenlerin potansiyel aykırı değerler olduğu ifade edilmektedir. Aykırı değer olarak tanımlanan ilk birkaç değişken silindiğinde, veri setinin daha tutarlı hale geleceği dile getirilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 214; Tabachnick & Fidell, 2013, ss. 73-76). Buna göre; standartlaştırılmış değeri ±3,29'u aşan 10 çalışan veri setinden çıkartılarak 504 çalışandan

elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	25 ve altı	25	5,0
	26-35	188	37,3
	36-45	197	39,1
	46-55	72	14,3
	56 ve üstü	22	4,4
Cinsiyet	Erkek	314	62,3
	Kadın	190	37,7
Eğitim Durumu	Lise	35	6,9
	Ön lisans	70	13,9
	Lisans	361	71,6
	Lisansüstü	38	7,5
Toplam tecrübe	1 yıldan az	27	5,4
	1-5 yıl	169	33,5
	6-10 yıl	127	25,2
	11-15 yıl	96	19,0
	16-20 yıl	51	10,1
	21 yıl ve üzeri	34	6,7
Toplam		**504**	**100.0**

Araştırma katılımcılarının demografik verileri incelendiğinde yaş dağılımının; %5'inin 25 ve altı, %37,3'ünün 26-35, %39,1'inin 36-45, %14,3'ünün 46-55 ve %4,4'ünün 56 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Erkek çalışanlar katılımcıların %62,3'ünü ve kadın çalışanlar da %37,7'sini oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %6,9'unun lise, %13,9'unun ön lisans, %71,6'sının lisans ve %75'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam tecrübelerine göre dağılımlarına bakıldığında; %5,4'ünün 1 yıldan az, %33,5'inin 1-5 yıl, %25,2'sinin 6-10 yıl, %19,0'unun 11-15 yıl, %10,1'inin 16-20 yıl ve %6,7'sinin 21 yıl ve üzeri çalışma hayatında olduğu görülmektedir.

6.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi ile ilgili bazı sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle bu araştırma, İstanbul Sanayi Odası tarafından

belirlenen, Türkiye'nin ilk 500'e giren işletme çalışanları aracılığıyla gerçekleştirildiği için tüm çalışanları yansıtmadığı düşünülmektedir. Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle kesitsel bir araştırma yürütülmüştür. Bu nedenle incelenen kavramlarla ilgili oluşan değişim ve gelişimleri tamamıyla tespit etmek mümkün olamamaktadır. Ayrıca çalışanların kendi düşüncelerini bildirdiği ölçümler temel alındığı için ortak yöntem ve sosyal beğenilirlik yanlılığının olabileceği düşünülmektedir. Cevap verenlerin cevaplarken doğruları yansıttığı varsayılmaktadır. Bununla birlikte elde edilen bulguların, kavramlar arası etkiyi ortaya koymak açısından, önemli kanıtlar sunduğu da görülmektedir.

6.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada; çalışanların demografik özelliklerini, stratejik liderlik davranışı algısının yaratıcılıkları ve performansları üzerindeki etkisi aynı zamanda algıladıkları dile getirme ve güçlendirme desteğinin bu etkideki rolünü belirlemek için anket formu hazırlanmıştır. Anket formu; altı bölümden oluşmaktadır. İlk beş bölümde kavramlarla ilgili geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış beşli Likert tipi (1-kesinlikle katılmıyorum…5-kesinlikle katılıyorum) ölçeklerden yararlanılmaktadır. Son bölümde çalışanların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırma, Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 50 numaralı form ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Kullanılan ölçekler:

- Stratejik Liderlik ölçeği olarak; Pisapia (2006) tarafından geliştirilen ve 2009'da güncellenen, Türkçeye uyarlaması Aydın (2012) ve Kılınç (2019) tarafından yapılan, 35 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kılınç (2019) ölçek güvenilirliğini 0,984 bulmuştur. (Örnek ifade: "Yöneticim, yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurur.")
- Dile Getirme Davranışı ölçeği olarak; Lepine ve Van Dyne (1998) tarafından geliştirilmiş, 6 ifadeden oluşan, Çavmak ve Demirtaş (2020) tarafından uyarlanan ve güvenilirliği 0,941 olan ölçekten yararlanılmıştır. (Örnek ifade: "Çalışma ekibini etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve bu önerileri dile getirir.")
- Personel Güçlendirme ölçeği; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, 12 ifadeden oluşan psikolojik güçlendirme ölçeği ile O'Brian (2010) tarafından geliştirilen, 12 ifadeden oluşan yapısal güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri; Kerse (2013) tarafından, Cronbach's Alpha değerleri; yapısal güçlendirme

0,870 ve psikolojik güçlendirme 0,900 olarak bulunmuştur. (Örnek ifade: "Kendi yetenek ve bilgimin tümünü yaptığım görevlerde kullanabiliyorum.")

- Çalışan Yaratıcılığı ölçeği olarak; Munoz-Doyague vd. (2008) tarafından geliştirilmiş, Ürü (2009) tarafından uyarlanan ve Cronbach's Alpha değeri 0,969 olarak belirlenen 11 ifadeli ölçek kullanılmıştır. (Örnek ifade: "İş arkadaşlarım ve çalışanlar arasında yeni bir fikir veya metodu deneyen ilk kişi ben olurum.")
- Çalışan Performansı ölçeği; Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ve Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeğinden yararlanılmaktadır. Kanıgür (2009) tarafından uyarlanmış ve Cronbach's Alpha değerleri; bağlamsal performans 0,789 ve görev performansı 0, 845 olarak tespit edilmiştir. İfadelerden ilk 15'i bağlamsal performansı geri kalan 7 ifade görev performansını ölçmektedir. (Örnek ifade: "İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.")
- Anket formunun sonunda; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon ve toplam tecrübe gibi çalışana ait demografik sorulara yer verilmektedir.

6.3.4. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bu çalışmada; toplanan verilerin SPSS 22 programında girişleri yapılarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri için Amos 24 ve aracılık etkilerinin test edilmesi için SPSS programının eklentisi olan ve Hayes tarafından geliştirilen Process Macro yöntemi kullanılmıştır. Verilerin normalliği çarpıklık ve basıklık katsayıları ile hesaplandıktan sonra parametrik testler yapılarak bulgular ortaya konmuştur. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha (α) değeri ile ölçülmüş, anlamlılık düzeyi %95 ($p<0,05$) olarak kabul edilmiştir.

Değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normal dağılım; bir veri setinde ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine eşit olması ve frekansların bu değerden belirli bir düzen içerisinde azalması veya artması ile ortaya çıkan dağılım olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 211). Özellikle çıkarım amaçlandığında, değişkenlerin normallik açısından taranması analizlerde önemli bir erken adım olarak görülmektedir. Normalliğin iki bileşeni olarak görülen Çarpıklık ve Basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerinin; Tabachnick ve Fidell (2013, ss. 79-82)'e göre ±1,5 ve George ve Mallery (2001)'ye göre, ± 2 aralığında yer

alması durumunda, verilerin normalliği sağladığı belirtilmektedir (Uysal & Kiliç, 2022, s. 223).

Tablo 6.2. *Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

	Stratejik Liderlik	Dile Getirme Davranışı	Personel Güçlendirme	Çalışan Yaratıcılığı	Çalışan Performansı
Çarpıklık	-0,974	-0,803	-0,501	-0,829	-0,724
Basıklık	1,598	1,151	0,564	1,483	1,204

Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; yaklaşık ±1,5 aralığında değerler aldığı ve değişkenlerin normal dağıldığı varsayılmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik değerlerinin kontrolü sağlanmıştır. Güvenilirlik; ölçeğin, ölçülmek istenen kavramı tam ölçebilmesi, farklı zaman ve örneklemde benzer ve tutarlı sonuçlar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği hesaplanırken, çoğunlukla ölçekteki ifadelerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığını gösteren Cronbach's Alpha değeri ile ölçülmektedir. Ortak görüş, değerin, 0,70'ten büyük olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 155). Ölçeklerin Alpha değerleri tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6.3. *Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri*

Ölçekler	Cronbach's Alpha Değerleri
Stratejik Liderlik	0,931
Dile Getirme Davranışı	0,700
Personel Güçlendirme	0,884
Çalışan Yaratıcılığı	0,823
Çalışan Performansı	0,885

Dile getirme davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,70 olarak hesaplandığı ve kabul edilebilir değerde olduğu görülmektedir. Diğer ölçeklerin de, kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksek çıktığı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için; IBM AMOS programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling, YEM) ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM); gözlenen ve örtük değişkenlerin yer aldığı modellerin test edilmesi için kullanılan ve bununla birlikte kuramsal dayanağı olan modellerin çalışmalardaki verilerle uyumunu ortaya koyan bir analiz yöntemidir. Ölçüm

aracının ve modelinin geçerliliği, örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki direkt, dolaylı, aracı ve düzenleyici etkilerin analizi bu yaklaşım ile test edilmektedir (Gürbüz, 2021, s. 21). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise; daha önce kullanılmış olan ölçeklerin, farklı örneklemden toplanan veriler için uygun olup olmadığını tespit etmek için kullanılan analiz tekniği olarak ifade edilmektedir. YEM analizlerinde, test edilen modelin araştırmada elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı "uyum iyiliği indeksleri" olarak adlandırılan değerler ile karşılaştırılarak belirlenmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 342). Bu indeksler ve aldığı değerler tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6.4. *Yapısal Eşitlik Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri*

Uyum İndeksleri	**Tanımı**	**Eşik Değer**	
		İyi Uyum	**Kabul Edilebilir**
x^2	Önerilen modelle verinin uyumunu ölçen değerdir.	p>.05 (anlamsız) olmalı	
x^2/sd	Modelin uyumu için daha güvenilir sonuçlar vermektedir.	<3	3< (x^2/sd)<5
RMSEA	Modelin örneklem kovaryansına yönelik uyumunu test etmektedir.	< 0,05	< 0,08
SRMR	Evren kovaryansı ile örneklem kovaryansı arasında artık kovaryansları test etmektedir.	< 0,05	< 0,08
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğü etkisini inceleyerek modeli karşılaştırmaktadır.	>0,95	>0,90
NFI	x^2 dağılımına bağlı olmadan modeli karşılaştırmaktadır.	>0,95	>0,90
NNFI (TLI)	NFI'nın serbestlik derecesi baz alınarak hesaplanmış oranıdır.	>0,95	>0,90
IFI	Örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı dikkate alınarak modelin test edildiği değerdir.	>0,95	>0,90
GFI	Modeli, örneklem büyüklüğü etkisi olmadan incelemektedir.	>0,95	>0,85
AGFI	GFI'nın serbestlik derecesi baz alınarak hesaplanmış oranıdır.	>0,95	>0,85

Kaynak: Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. baskı). Seçkin Yayın, s. 345.

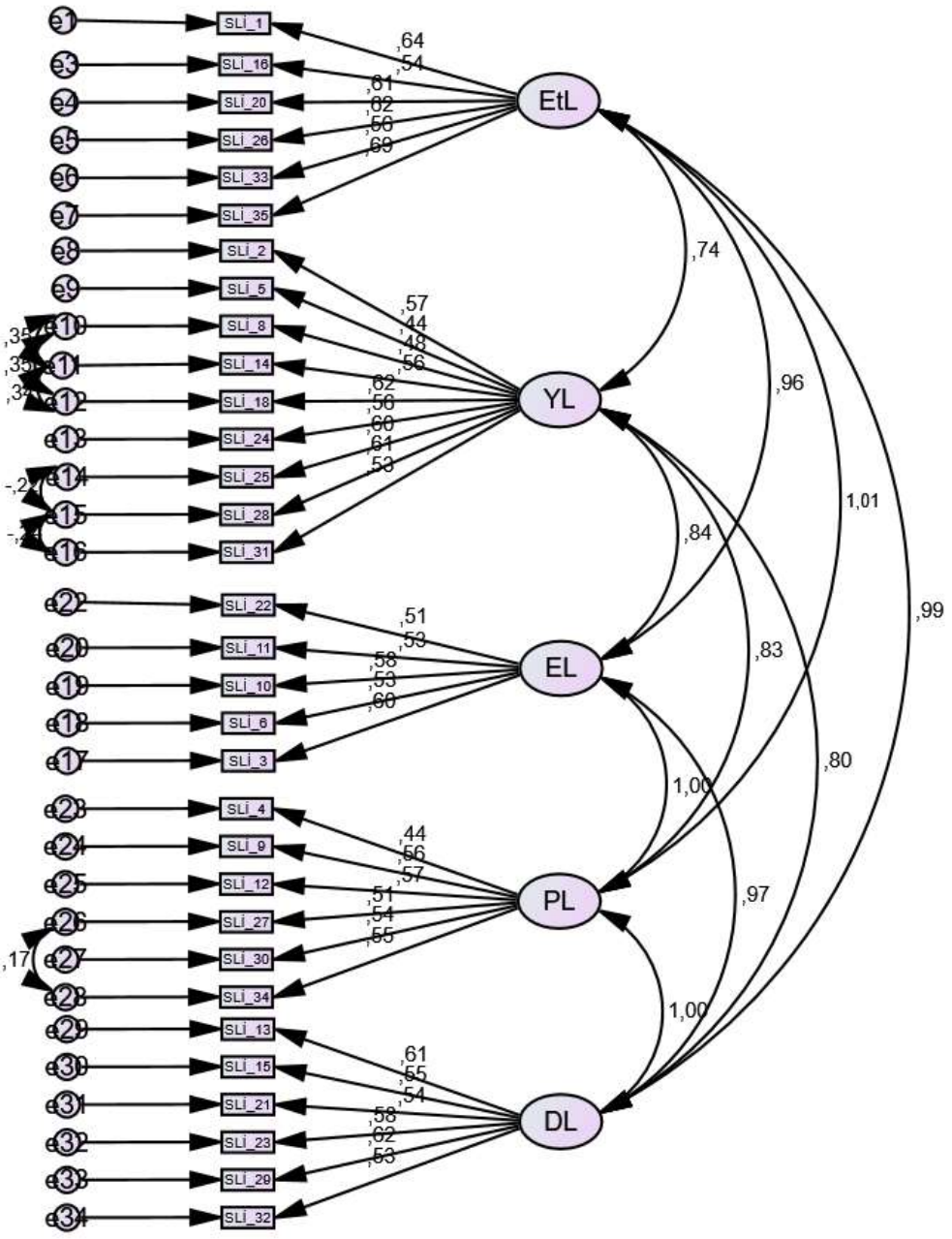
Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin doğrulaması yapılırken aynı zamanda gözlenen değişkenlerin hangi faktör altında toplandığı ve faktör yük katsayılarının yorumlanması da yapılmaktadır. Faktör yük katsayısının 0,50 üzerinde olması, gözlenen değişkenin örtük değişkeni açıklaması açısından ideal değer olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2021, s. 66). Bununla birlikte 0,30-0,59 arasındaki değerlerde orta derecede büyük faktör yük katsayısı olarak belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s. 474).

Model uyumunun test edildiği değerlerin raporlanmasına yönelik yapılan araştırmalarda, iki yüz elliyi geçen örneklem kullanımında x^2 ve bu değere ait p değeri, x^2/sd, CFI, SRMR VE RMSEA değerlerinin raporlanması önerilmektedir (Gürbüz, 2021, ss. 40-41). Modelin, toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve uyum iyiliği indeksleri eşik değerleri ile karşılaştırılarak sonuçlar verilmiştir.

6.3.5. Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada stratejik liderlik davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğini ve modelin toplanan veri ile uyumunu test etmek amacı ile yapısal eşitlik modelinden faydalanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracı test edilirken programın önerdiği değişkenlere yönelik kovaryanslar oluşturularak faktör yük katsayılarının anlamlı seviyelerde olması ve uyumun daha yüksek olması hedeflenmiştir.

Şekil 6.2. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli*



Stratejik liderlik ölçeğinin birinci düzey çok boyutlu modelinin analizinde; tahmin değerlerine, faktör yüklerine, anlamlılık derecelerine, model uyum değerlerine ve düzeltme indekslerine bakılmıştır. Modelde görüldüğü üzere; stratejik liderlik ölçeğinde bulunan beş örtük değişken arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Etkileşimci, yönetimci, dönüşümcü, etik ve politik liderlik boyutlarına ait kat sayılar incelendiğinde; ifadelerin tahmin değerleri anlamlı ($p<0,05$) ve standardize faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak uyum değerlerinden bazılarının eşik değerlerinden

düşük olduğu gözlemlendiği için düzeltme indeksindeki öneriler dikkate alınarak öncelikle etkileşimci stratejik liderlik davranışı boyutunda yer alan yedinci sorunun hata skorunun çok yüksek olması ve iki boyuta birden çapraz yüklenmesi nedeniyle ifade modelden çıkartılarak analiz tekrar edilmiştir. Değerler tekrar kontrol edilerek, düzeltme indeksinde yer alan en yüksek skorlara sahip hata terimleri arasına (e10↔e11, e10↔e12, e11↔e12, e14↔e15, e15↔e16, e26↔e28) kovaryanslar eklenmiştir. Düzeltme işlemlerinden sonra tekrar edilen analiz sonuçlarına göre stratejik liderlik ölçeği DFA bulguları aşağıdaki gibidir.

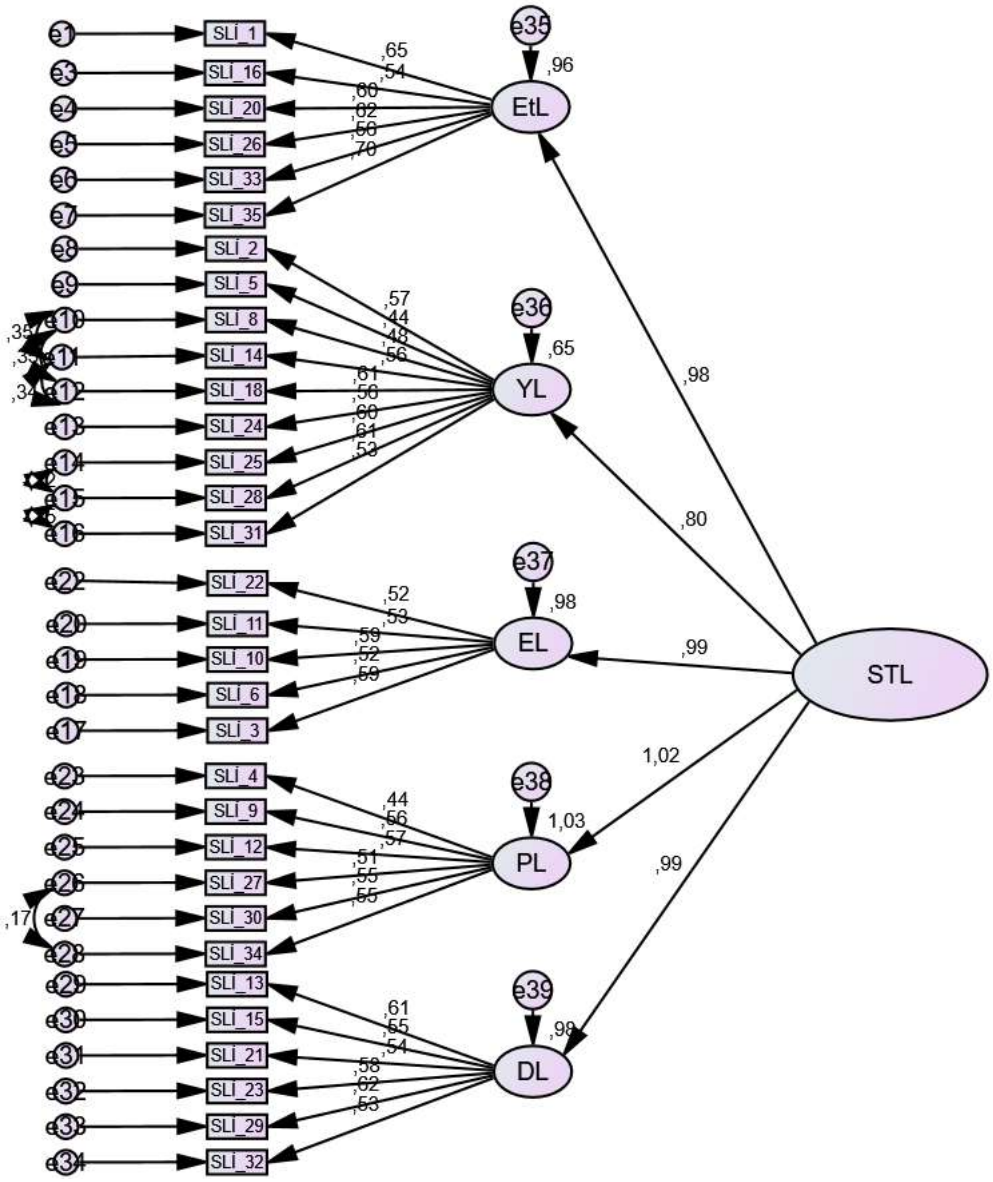
Tablo 6.5. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Etkileşimci Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ1	0,641			
	SLİ16	0,545	0,089	10,923	***
	SLİ20	0,608	0,101	12,017	***
	SLİ26	0,619	0,089	12,199	***
	SLİ33	0,564	0,090	11,257	***
	SLİ35	0,694	0,088	13,401	***
Yönetimci Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ2	0,573			
	SLİ5	0,439	0,091	8,213	***
	SLİ8	0,484	0,107	8,836	***
	SLİ14	0,557	0,126	9,845	***
	SLİ18	0,619	0,135	10,632	***
	SLİ24	0,558	0,097	9,898	***
	SLİ25	0,600	0,095	10,236	***
	SLİ28	0,612	0,144	10,291	***
	SLİ31	0,529	0,099	9,348	***
Etik Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ3	0,595			
	SLİ6	0,526	0,077	10,139	***
	SLİ10	0,581	0,082	10,965	***
	SLİ11	0,528	0,080	10,175	***
	SLİ22	0,513	0,084	9,925	***
Politik Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ4	0,443			
	SLİ9	0,555	0,154	8,631	***
	SLİ12	0,571	0,166	8,752	***
	SLİ27	0,512	0,144	8,271	***
	SLİ30	0,545	0,140	8,55	***
	SLİ34	0,553	0,142	8,612	***
Dönüşümcü Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ13	0,614			
	SLİ15	0,548	0,078	10,689	***
	SLİ21	0,541	0,073	10,582	***
	SLİ23	0,583	0,084	11,249	***
	SLİ29	0,623	0,077	11,868	***
	SLİ32	0,535	0,073	10,484	***

*** $p < 0,001$

Stratejik liderlik birinci düzey çok boyutlu modelinde boyutlar arası kovaryanslar silinip, bir üst örtük değişken olan stratejik liderlik değişkeni eklenerek ikinci düzey doğrulayıcı faktör analiz modeli oluşturulmuştur.

Şekil 6.3. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Modeli*



Stratejik liderlik ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modelinde, bu ölçeği oluşturan tüm örtük değişkenler bir bütün olarak görülmektedir. Gürbüz (2021, s. 88), en az dört boyutlu modellerin birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör yapılarının karşılaştırılmasını önermektedir. Üç dâhil daha az boyutlu modellerin ise, birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ait uyum değerlerinin aynı çıktığını ifade etmektedir.

Stratejik liderlik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile tahmin değerlerine, faktör yüklerine, anlamlılık derecelerine, model uyum değerlerine ve düzeltme indekslerine bakılmıştır. İfadelerin tahmin değerleri anlamlı ($p<0,05$) ve standardize faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Model, birinci düzey çok boyutlu model ile benzerlik göstermiş ve aynı değişkenlere ait hata terimleri arasına (e10↔e11, e10↔e12, e11↔e12, e14↔e15, e15↔e16, e26↔e28) hata varyansları oluşturulmuştur. Ölçeğin analiz bulguları benzer sonuçlar göstermiştir.

Tablo 6.6. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Etkileşimci Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ1	0,649			
	SLİ16	0,543	0,087	10,954	***
	SLİ20	0,599	0,099	11,94	***
	SLİ26	0,618	0,087	12,266	***
	SLİ33	0,563	0,088	11,309	***
	SLİ35	0,696	0,087	13,558	***
Yönetimci Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ2	0,575			
	SLİ5	0,438	0,090	8,202	***
	SLİ8	0,482	0,107	8,816	***
	SLİ14	0,555	0,125	9,835	***
	SLİ18	0,613	0,134	10,575	***
	SLİ24	0,557	0,096	9,895	***
	SLİ25	0,604	0,094	10,284	***
	SLİ28	0,609	0,143	10,249	***
	SLİ31	0,534	0,098	9,407	***
Etik Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ3	0,590			
	SLİ6	0,522	0,079	9,991	***
	SLİ10	0,586	0,084	10,922	***
	SLİ11	0,532	0,082	10,137	***
	SLİ22	0,515	0,086	9,88	***
Politik Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ4	0,444			
	SLİ9	0,556	0,153	8,66	***
	SLİ12	0,571	0,165	8,77	***
	SLİ27	0,511	0,142	8,27	***
	SLİ30	0,546	0,139	8,573	***
	SLİ34	0,551	0,141	8,617	***
Dönüşümcü Stratejik Liderlik Davranışı	SLİ13	0,613			
	SLİ15	0,548	0,078	10,669	***
	SLİ21	0,543	0,074	10,587	***
	SLİ23	0,583	0,085	11,234	***
	SLİ29	0,623	0,078	11,833	***
	SLİ32	0,534	0,073	10,454	***

*** $p < 0,001$

Stratejik liderlik ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde düzeltme önerilerinin uygulanmasından sonra ölçeğin uyum değerleri şu şekilde sonuçlanmıştır.

Tablo 6.7. *Stratejik Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerlerine Ait Sonuçları*

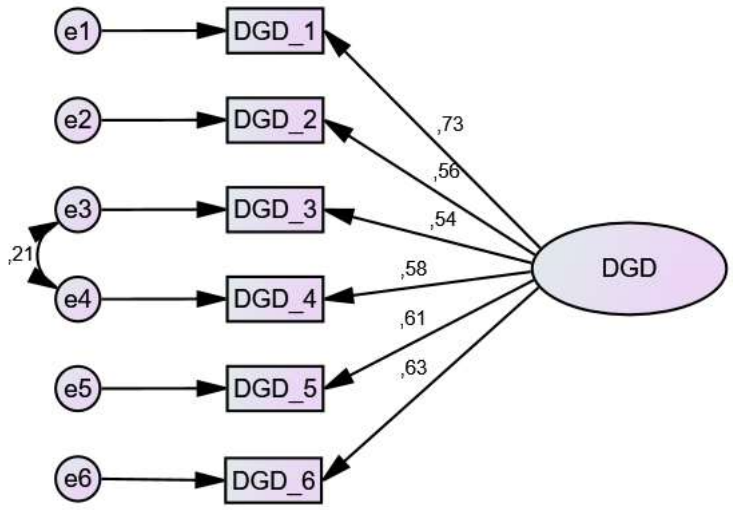
Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri (Birinci Düzey)	Uyum Değerleri (İkinci Düzey)
x^2	p>0,05 (anlamsız) olmalı		852,932	865,131
x^2/sd	<3	3< (x^2/sd)<5	1,904	1,910
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,042	0,043
SRMR	< 0,05	< 0,08	0,046	0,046
CFI	>0,95	>0,90	0,920	0,918
GFI	>0,95	>0,85	0,906	0,904
TLI	>0,95	>0,90	0,911	0,911

Stratejik liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre; hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin; (x^2/sd=1,91; RMSEA=0,04; SRMR=0,04; CFI=0,92; GFI=0,90; TLI=0,91) belirlenen eşik değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler, her iki modelinde stratejik liderlik ölçeğini veri ile desteklediğini ve ölçeğin doğrulandığını göstermektedir.

6.3.6. Dile Getirme Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dile getirme davranışı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile ölçekte bulunan gözlemlenebilen değişkenlerin tahmin değerleri, faktör yük katsayıları, anlamlılık dereceleri, model uyum değerleri ve düzeltme indeksleri incelenmiştir. Ölçek ifadelerinin tahmin değerleri anlamlı (p<0,001) ve faktör yol katsayılarının 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Model uyum değerlerine bakıldığında x^2/sd değerinin 5'e yakın olması ve düzeltme indeksinde e3↔e4 arası ilişki olması nedeniyle önerilen kovaryans oluşturulmuştur. Tekrarlanan analiz sonrasında tek faktörlü dile getirme davranışı ölçeğinin kabul edilen uyum eşiğine sahip olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı modeli, analiz değerleri ve uyum değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 6.4. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğine Ait DFA Modeli*



Şekil 6.4'te dile getirme davranışı ölçeğinin tek faktörlü doğrulayıcı analiz modeli gösterilmektedir. Modelde gözlemlenebilen değişkenlerin örtük değişkeni açıklayan standardize faktör yükleri ve yapılan düzeltme işlemi gösterilmektedir.

Tablo 6.8. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Dile Getirme	DGD_1	0,730			
Davranışı	DGD_2	0,564	0,086	10,713	***
	DGD_3	0,538	0,093	10,103	***
	DGD_4	0,579	0,085	10,809	***
	DGD_5	0,607	0,080	11,403	***
	DGD_6	0,627	0,076	11,704	***

*** $p < 0,001$

Tablo incelendiğinde tüm değişkenlerin genel eşik olarak kabul edilen 0,30 değerinin üstünde değer aldığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin veri ile doğrulandığını ve yapının geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.9. *Dile Getirme Davranışı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları*

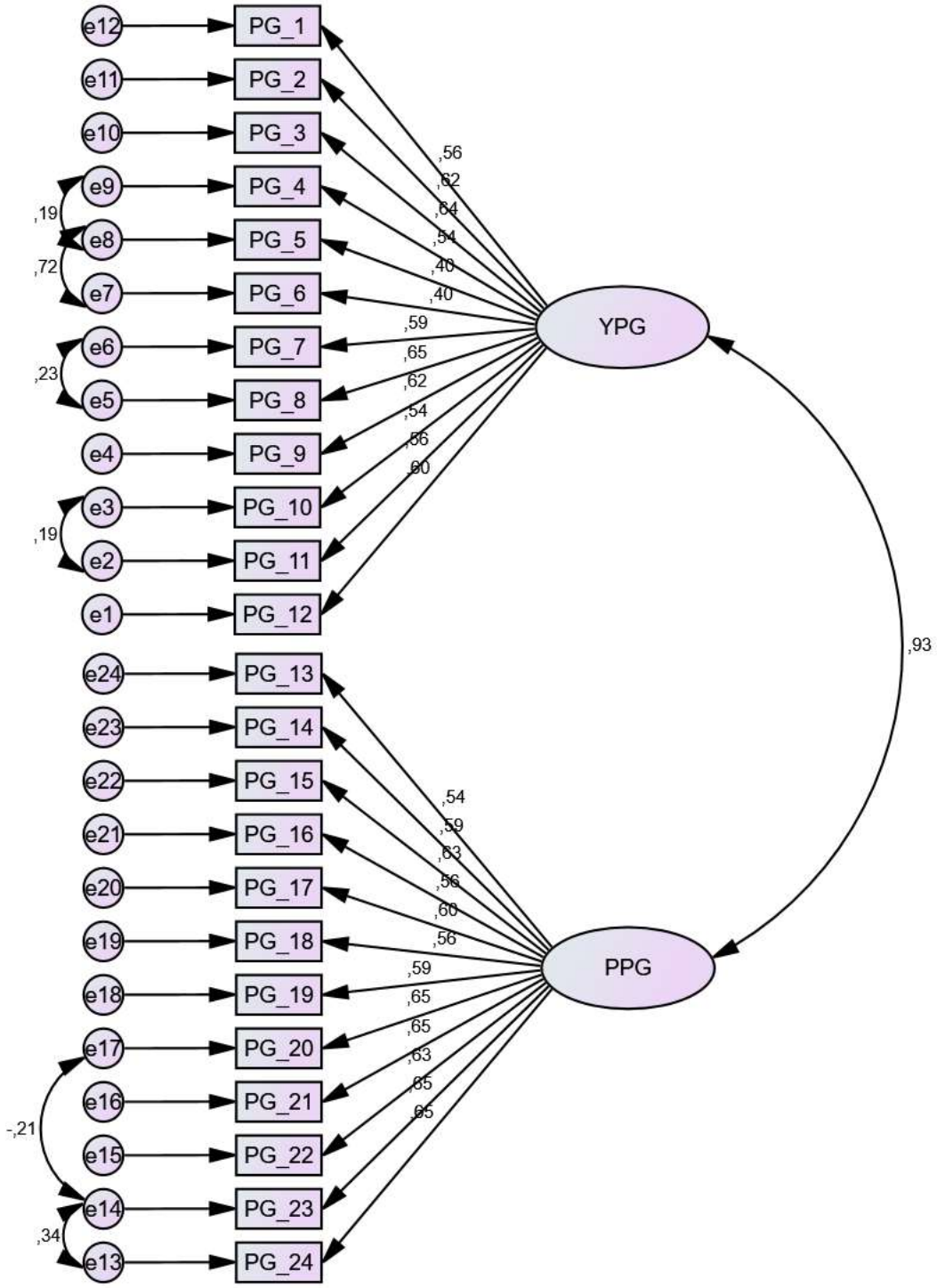
Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dile Getirme Uyum Değerleri
x^2	p>0,05 (anlamsız) olmalı		26,507
x^2/sd	<3	3< (x^2/sd)<5	3,313
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,067
SRMR	< 0,05	< 0,08	0,030
CFI	>0,95	>0,90	0, 974
GFI	>0,95	>0,85	0, 983
TLI	>0,95	>0,90	0, 951

Dile getirme davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre; hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin; (x^2/sd=3,31; RMSEA=0,06; SRMR=0,03; CFI=0,97; GFI=0,98; TLI=0,95) belirlenen eşik değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Analiz verilerinin dile getirme davranışı ölçeğini desteklediği ve ölçeğin doğrulandığı görülmüştür.

6.3.7. Personel Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada personel güçlendirme ölçeğinin yapısal geçerliliğini kanıtlamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle birinci düzey çok boyutlu faktör analizi yapılarak, tahmin değerleri, faktör yükleri, anlamlılık değerleri, model uyum ve düzeltme indeksleri kontrol edilmiştir. Daha sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak değerler karşılaştırılmıştır. Yapısal ve psikolojik personel güçlendirme örtük değişkenlerini ölçen gözlenen değerlerin tamamı istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiş ve bazı değerlerin düşük çıkması sonucu düzeltme indeksinde önerilen değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı analiz modeli, analiz sonuçları ve uyum değerleri gösterilmiştir.

Şekil 6.5. *Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli*



Ölçek ifadelerinin tahmin değerlerinin anlamlı ve faktör yüklerinin eşik değer olan 0,30'dan büyük olduğu görülmüştür. Model uyum değerlerinin kontrolünde bazı değerlerin eşik değerlerden düşük olduğu saptanmış ve uyumu daha iyi hale getirmek için düzeltme indeksinde önerilen hata terimleri arasında kovaryans bağlantıları

oluşturulmuştur. Şekilde de yer aldığı gibi e7↔e8, e8↔e9, e5↔e6, e2↔e3, e13↔e14 ve e14↔e17 hata terimleri ilişkilendirilerek iyileştirme uygulanmıştır. Personel güçlendirme ölçeğine ait analiz sonuçları ve uyum değerleri şu şekilde hesaplanmıştır.

Tablo 6.10. *Personel Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Yapısal Güçlendirme	PG_1	0,563	0,089	10,75	-
	PG_2	0,621	0,094	11,601	***
	PG_3	0,642	0,104	11,884	***
	PG_4	0,541	0,109	10,404	***
	PG_5	0,400	0,114	8,055	***
	PG_6	0,402	0,119	8,085	***
	PG_7	0,587	0,097	11,076	***
	PG_8	0,652	0,097	12,017	***
	PG_9	0,624	0,093	11,639	***
	PG_10	0,545	0,094	10,447	***
	PG_11	0,561	0,090	10,706	***
	PG_12	0,602			
Psikolojik Güçlendirme	PG_13	0,543	0,077	11,036	-
	PG_14	0,591	0,079	11,901	***
	PG_15	0,63	0,078	12,574	***
	PG_16	0,563	0,075	11,404	***
	PG_17	0,596	0,074	11,981	***
	PG_18	0,563	0,075	11,394	***
	PG_19	0,594	0,082	11,95	***
	PG_20	0,651	0,080	12,906	***
	PG_21	0,650	0,081	12,915	***
	PG_22	0,634	0,076	12,634	***
	PG_23	0,653	0,064	15,985	***
	PG_24	0,651			

*** $p < 0,001$

Personel güçlendirme ölçeği analiz değerleri incelendiğinde, gözlenen değişkenlerin faktör yük katsayılarının eşik değer olan 0,30'un üstünde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçekte gerekli düzeltme işlemleri yapıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6.11. *Personel Güçlendirme Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları*

Model Uyum Kriterleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Personel Güçlendirme Uyum Değerleri**
x^2	p>0,05 (anlamsız) olmalı		652,329
x^2/sd	<3	3< (x^2/sd)<5	2,663
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,057
SRMR	< 0,05	< 0,08	0,045
CFI	>0,95	>0,90	0, 914
GFI	>0,95	>0,85	0, 903
TLI	>0,95	>0,90	0, 904

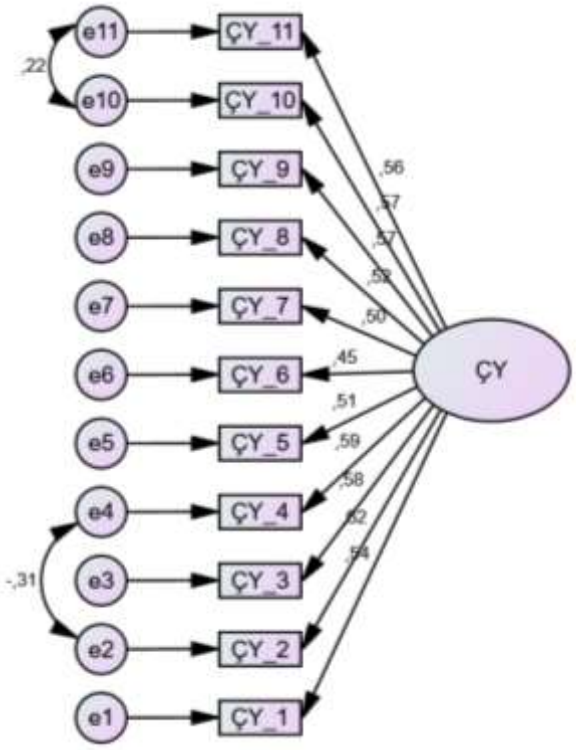
Personel güçlendirme ölçek modelinin uygulanan düzeltme işlemlerinden sonra bakılan uyum iyiliği değerlerinin (x^2/sd=2,66; RMSEA=0,06; SRMR=0,04; CFI=0,91; GFI=0,90; TLI=0,90), model uyum indeksinde yer alan eşik değer aralığında ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Analiz veri seti personel güçlendirme ölçeğini desteklemektedir.

6.3.8. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan yaratıcılığı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Uygulamada ifadelerin; tahmin değerlerinin anlamlılığına, faktör yük katsayılarına, model uyum indekslerine ve düzeltme kriterlerine bakılmıştır.

Ölçek ifadelerinin anlamlı çıktığı görülmüş, modelin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı analiz modeli, analiz sonuçları ve uyum değerleri şekil ve tablolarla gösterilmiştir.

Şekil 6.6. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğine Ait DFA Modeli*



Şekil incelendiğinde; ifade faktör yük katsayılarının eşik değerin üstünde olduğu görülmüştür. Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, değerleri iyileştirmek için düzeltme indeksinde önerilen e2↔e4 ve e10↔e11 hata terimlerine kovaryans bağlantıları uygulanmıştır. Analiz tekrar edilmiş ve tek boyutlu çalışan yaratıcılığı ölçeğinin analiz sonuçları ve uyum değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 6.12. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Çalışan Yaratıcılığı	ÇY_1	0,536			
	ÇY_2	0,619	0,120	9,792	***
	ÇY_3	0,580	0,114	9,561	***
	ÇY_4	0,588	0,108	9,471	***
	ÇY_5	0,510	0,092	8,775	***
	ÇY_6	0,446	0,090	7,961	***
	ÇY_7	0,496	0,096	8,607	***
	ÇY_8	0,521	0,104	8,902	***
	ÇY_9	0,574	0,107	9,502	***
	ÇY_10	0,567	0,109	9,386	***
	ÇY_11	0,562	0,097	9,335	***

*** $p < 0,001$

Çalışan yaratıcılığı doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ifadelerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde ve anlamlılık içerdiği görülmektedir. Gerekli bağlantılar kurulduktan sonra çalışan yaratıcılığı ölçeğinin uyum değerleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 6.13. *Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları*

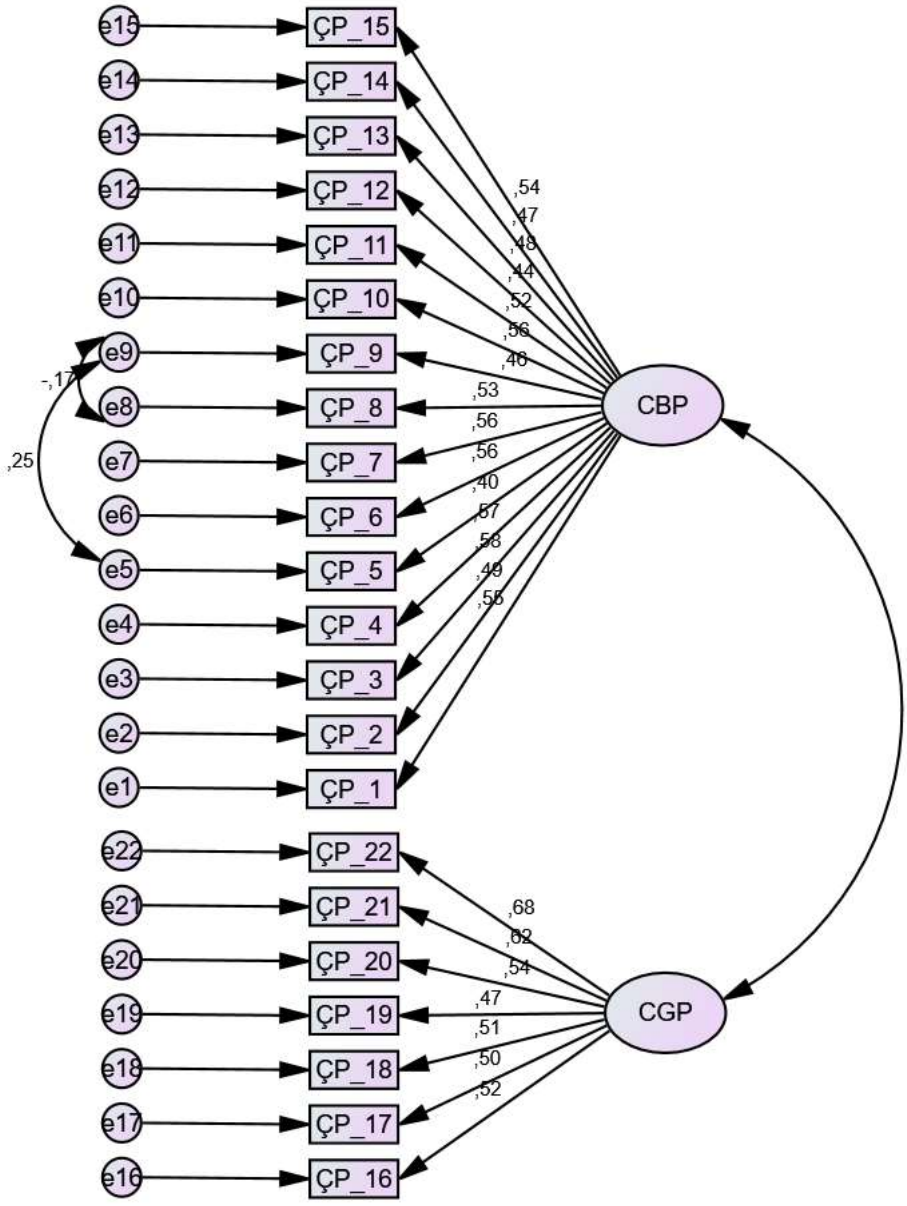
Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışan Yaratıcılığı Uyum Değerleri
x^2	p>0,05 (anlamsız) olmalı		97,417
x^2/sd	<3	3< (x^2/sd)<5	2,319
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,051
SRMR	< 0,05	< 0,08	0,042
CFI	>0,95	>0,90	0,953
GFI	>0,95	>0,85	0,967
TLI	>0,95	>0,90	0,939

Çalışan yaratıcılığının modele uyum değerleri incelendiğinde, değerlerin (x^2/sd=2,31; RMSEA=0,05; SRMR=0,04; CFI=0,95; GFI=0,96; TLI=0,94) iyi ve kabul edilebilir uyum sınırlarında yer aldığı ve veri setinin çalışan yaratıcılığı ölçeğini doğruladığı anlaşılmaktadır.

6.3.9. Çalışan Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğini kanıtlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde; tahmin değerlerine, faktör yük katsayılarına, anlamlılık değerlerine, model uyum indekslerine ve düzeltme önerilerine bakılmıştır. Bağlamsal performans ve görev performansı örtük değişkenlerini belirleyen gözlenen değerlerin tamamı istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Modelin uyum iyilik değerleri kontrolünde bazı değerlerin düşük çıkması, düzeltme indeksinde önerilen değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı analizi modeli, analiz sonuç değerleri ve uyum iyiliği değerleri aşağıdaki şekil ve tablolarda verilmiştir.

Şekil 6.7. *Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli*



Çalışan performansı ölçeğinin, ifade yüklerinin eşik değer olarak kabul edilen 0,30'dan yüksek ve yeterli olduğu görülmüştür. Modelin uyum iyilik değerlerinde iyileştirme yapmak için düzeltme indeksinde önerilen e5↔e9 ve e8↔e9 hata terimleri arasına bağlantılar yerleştirilerek analiz tekrar edilmiştir. İki boyutlu çalışan performansı ölçeğinin analiz sonuçları ve uyum iyiliği değerleri şu şekilde gösterilmektedir.

Tablo 6.14. *Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Sonuçları*

Faktörler	İfadeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t değeri	p
Bağlamsal Performans	ÇP_1	0,545			
	ÇP_2	0,493	0,122	8,982	***
	ÇP_3	0,576	0,142	10,037	***
	ÇP_4	0,57	0,128	9,969	***
	ÇP_5	0,402	0,162	7,653	***
	ÇP_6	0,557	0,126	9,805	***
	ÇP_7	0,563	0,127	9,878	***
	ÇP_8	0,53	0,127	9,463	***
	ÇP_9	0,465	0,217	8,568	***
	ÇP_10	0,556	0,126	9,798	***
	ÇP_11	0,521	0,114	9,353	***
	ÇP_12	0,444	0,114	8,303	***
	ÇP_13	0,483	0,127	8,856	***
	ÇP_14	0,474	0,129	8,729	***
	ÇP_15	0,541	0,123	9,610	***
Görev Performansı	ÇP_16	0,519			
	ÇP_17	0,498	0,113	8,678	***
	ÇP_18	0,508	0,111	8,801	***
	ÇP_19	0,467	0,107	8,300	***
	ÇP_20	0,538	0,111	9,139	***
	ÇP_21	0,615	0,12	9,943	***
	ÇP_22	0,682	0,129	10,536	***

*** $p < 0,001$

Çalışan performansı ölçeği analiz sonuçları, gözlenen değişken faktör katsayılarının eşik değeri aştığı ve anlamlı olduğu görülmektedir. Düzeltme indekslerinde önerilen işlemlerin yapılması sonucu modelin uyum iyilik değerleri tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6.15. *Çalışan Performansı Ölçeğinin Uyum Değerlerine Ait Sonuçları*

Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışan Performansı Uyum Değerleri
x²	p>0,05 (anlamsız) olmalı		400,356
x²/sd	<3	3< (x²/sd)<5	1,943
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,043
SRMR	< 0,05	< 0,08	0,041
CFI	>0,95	>0,90	0,927
GFI	>0,95	>0,85	0,931
TLI	>0,95	>0,90	0,919

Çalışan performansının modele uyum değerleri incelendiğinde, değerlerin (x²/sd=1,94; RMSEA=0,04; SRMR=0,04; CFI=0,93; GFI=0,93; TLI=0,92) kabul edilebilir uyum sınırlarında yer aldığı ve veri seti ile çalışan performansı ölçeğinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6.16. *Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri*

Ölçekler	x²/sd	RMSEA	GFI	CFI	TLI	SRMR
Stratejik Liderlik	1,904	0,042	0,906	0,920	0,911	0,046
Dile Getirme	3,313	0,067	0,983	0,974	0,951	0,030
Personel Güçlendirme	2,663	0,057	0,903	0,914	0,904	0,045
Çalışan Yaratıcılığı	2,319	0,051	0,967	0,953	0,939	0,042
Çalışan Performansı	1,943	0,043	0,931	0,927	0,919	0,041
İyi/Kabul Edilebilir Uyum	<3 3< (x²/sd)<5	<0,08	>0,85	>0,90	>0,90	< 0,08

Tabloda; çalışmada kullanılan ölçeklerin, AMOS programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri görülmektedir. Bu sonuçlar kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

6.3.10. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Betimleyici istatistik değerleri; toplanan verileri özetleyen ve anlaşılırlığını kolaylaştıran istatistik yöntemidir. Ortalama, mod, medyan gibi merkezi eğilim ölçüleri ile standart sapma, varyans ve aralık gibi değişkenlik ölçülerinin hesaplanmasıyla çok fazla değer içeren veri setinin anlaşılması sağlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 209).

Tablo 6.17. *Ölçeklere Ait Betimleyici Değerler*

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Minimum	Maksimum
Stratejik Liderlik	4,076	0,482	-0,974	1,598	1,83	5,00
Dile Getirme	4,174	0,492	-0,803	1,151	2,00	5,00
Personel Güçlendirme	4,118	0,450	-0,501	0,564	2,13	5,00
Çalışan Yaratıcılığı	4,140	0,487	-0,829	1,483	1,91	5,00
Çalışan Performansı	4,125	0,465	-0,721	1,204	2,09	5,00

Tabloya göre; değişken ortalamaları birbirine yakın olmakla birlikte en yüksek değer 4,174'le dile getirme davranışı değişkenine, en düşük değer ise; 4,076 ile stratejik liderlik değişkenine ait değerdir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon; birden fazla ifadeler veya değişkenler arasında olan ilişkiyi açıklamaktadır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen katsayı, ilişkinin yönü ve güçlü ya da zayıf olması hakkında bilgi vermektedir. "r" ile ifade edilen bu değer; $-1 \leq r \leq +1$ arasında yer almaktadır. r değeri +1'e yakınsa, değişkenler arası pozitif bir ilişki olduğu yani; değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor veya biri azalırken diğeri de azalıyor anlamına gelmektedir. r değeri -1'e yakınsa, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yani; değişkenlerden birinin değeri artarken diğer değer azalıyor anlamına gelmektedir. Değerin 0'a yakın olması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmenin mümkün olmadığını göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 262). Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 6.16'da gösterilmektedir.

Tablo 6.18. *Ölçeklerin Korelasyon Değerleri*

	1	2	3	4	5	6	7
Stratejik Liderlik	1						
Dile Getirme Davranışı	0,598**	1					
Personel Güçlendirme	0,801**	0,667**	1				
Çalışan Yaratıcılığı	0,687**	0,670**	0,745**	1			
Çalışan Performansı	0,704**	0,693**	0,777**	0,813**	1		
Bağlamsal Performans	0,709**	0,677**	0,767**	0,792**	0,975**	1	
Görev Performansı	0,574**	0,609**	0,667**	0,721**	0,883**	0,757**	1
****** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).							

Stratejik liderlik, dile getirme davranışı, personel güçlendirme, çalışan yaratıcılığı ve çalışan performansı değişkenleri arasında ilişki olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon katsayıları, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu göstermektedir. Bu bağlamda; araştırmanın bağımsız değişkeni olan stratejik liderlik davranışının tüm değişkenlerle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi görülmektedir. Bağımlı değişkenler olan çalışan yaratıcılığı (r=0,687) ile orta dereceli ve çalışan performansı (r=0,704) ile kuvvetli ilişkisi olduğu yani stratejik liderlik davranışı göstermenin yaratıcılığı ve performansı şekillendiren bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir. Stratejik liderlik ile aracı değişkenler olan dile getirme davranışı (r=0,598) ile arasında orta dereceli ve personel güçlendirme (r=0,801) ile arasında kuvvetli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolünde olan dile getirme davranışının çalışan yaratıcılığı (r=0,670) ile anlamlı ve orta dereceli, performans ile (r=0,693) kuvvetliye yakın derecede ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre; dile getirme davranışı sergileyen çalışanların yaratıcılığını ve performansını olumlu yönde şekillendirdiği söylenebilmektedir. Aynı şekilde aracı rolde olan personel güçlendirme ile çalışan yaratıcılığı (r=0,745) ve performansı (r=0,777) arasında arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu doğrultuda; kendini güçlendirilmiş olarak algılayan ve hisseden çalışanların yaratıcılıkları ve performansının da buna göre olumlu yönde

şekillendiği anlaşılmaktadır. Buna bağlamda değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini belirleyebilmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

6.4. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri

Regresyon analizi; bağımlı değişkenin üzerinde var olan bağımsız değişken etkilerini inceleyen ve sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bir analiz yöntemidir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 269). Stratejik liderliğin dile getirme davranışı, personel güçlendirme, çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerinde ne kadar etkisi olduğunu belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Basit regresyon analizi ile bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki etki belirlenmektedir.

Aynı zamanda regresyon modellerinde; herhangi bir veriye ait olan hata terimlerinin diğer hata terimlerinden etkilenmediği veya birbirleri ile ilişkili olmadığı varsayılmaktadır. Bu varsayım Durbin-Watson değeri ile test edilmektedir. Değerin 1,5-2,5 civarında olması otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir (Genceli, 1990).

İlk olarak stratejik liderlik davranışının çalışanların performansını ne kadar etkilediğine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.19. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,355	0,126		10,789	0,000	1,400
	Stratejik Liderlik	0,680	0,031	0,704	22,218	0,000	
R = 0,704	**R² = 0,496**	**Düzeltilmiş R² = 0,495**			**F=493,647**		
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı							

Stratejik liderlik yaklaşımının çalışan performansına etkisinin istatiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (β=0,704). R² ve düzeltilmiş R² değerlerine bakıldığında çalışan performansındaki %49'luk değişimin, liderin stratejik liderlik yaklaşımından ileri geldiği söylenebilmektedir (R²=0,496). Bu durumda; "Hipotez 1: Stratejik liderlik çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik lider davranışlarının çalışanların yaratıcılığını belirleyen etki derecesini ortaya koymak için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.20. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,309	0,135		9,716	0,000	1,487
	Stratejik Liderlik	0,695	0,033	0,687	21,167	0,000	
R = 0,687 R² = 0,472 Düzeltilmiş R² = 0,471 F=48,062							
Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı							

Stratejik liderlik davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,687). Düzeltilmiş R² değeri 0,47'dir. Bu değere göre; çalışan yaratıcılığındaki %47'lik değişimin stratejik liderlik davranışına bağlı olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 2: Stratejik liderlik çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik liderlik davranışlarının çalışanların dile getirme davranışını belirleyen etki derecesini ortaya koymak için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.21. *Stratejik Liderliğin Çalışanların Dile Getirme Davranışı Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,686	0,150		11,246	0,000	1,770
	Stratejik Liderlik	0,611	0,037	0,598	16,722	0,000	
R = 0,598 R² = 0,358 Düzeltilmiş R² = 0,356 F=279,635							
Bağımlı Değişken: Çalışanın Dile Getirme Davranışı							

Stratejik liderlik davranışının çalışanların dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,598). Düzeltilmiş R² değeri 0,36'dır. Bu değere göre; çalışanların dile getirme davranışındaki %36'lık değişimin stratejik liderlik davranışına bağlı olduğu

görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 3: Stratejik liderlik çalışanların dile getirme davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik liderlik yaklaşımının, çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki etki derecesini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.22. *Stratejik Liderliğin Çalışanların Güçlendirilmesi Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,070	0,103		10,433	0,000	1,617
	Stratejik Liderlik	0,748	0,025	0,801	29,927	0,000	
R = 0,801 R² = 0,641 Düzeltilmiş R² = 0,640 F=89,623							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Güçlendirilmesi							

Stratejik liderlik davranışının çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,801). Düzeltilmiş R² değeri 0,64 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre; çalışanların güçlendirilmesindeki %64'lük değişimin, stratejik liderlik davranışına bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 4: Stratejik liderlik personel güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların dile getirme davranışının, yaratıcılıkları üzerindeki etki derecesini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.23. *Çalışanların Dile Getirme Davranışının Yaratıcılıkları Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,370	0,138		9,924	0,000	1,685
	Dile Getirme Davranışı	0,664	0,033	0,670	20,210	0,000	
R = 0,670 R² = 0,449 Düzeltilmiş R² = 0,448 F=408,452							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Yaratıcılığı							

Çalışanların dile getirme davranışı sergilemesinin yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,670). Düzeltilmiş R² değeri 0,44 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre; çalışanların yaratıcı olmalarındaki %44'lük değişimin, dile getirme davranışına bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 5: Çalışanların dile getirme davranışı, yaratıcılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların dile getirme davranışının, performansları üzerindeki etki derecesini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.24. *Çalışanların Dile Getirme Davranışının Performansları Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	1,390	0,128		10,868	0,000	1,606
	Dile Getirme Davranışı	0,655	0,030	0,693	21,535	0,000	
R = 0,693 R² = 0,480 Düzeltilmiş R² = 0,479 F=463,747							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Performansı							

Çalışanların dile getirme davranışının, performansları üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,693). R² ve düzeltilmiş R² değeri 0,48 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre; çalışanların performanslarındaki %48'lük değişim, dile getirme davranışı ile açıklanabilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 6: Çalışanların dile getirme davranışı, performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların güçlendirilmesinin, yaratıcılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.25. *Çalışanların Güçlendirilmesinin Yaratıcılıkları Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	0,818	0,134		6,127	0,000	1,644
	Çalışan Güçlendirme	0,807	0,032	0,745	25,019	0,000	
R = 0,745 R² = 0,555 Düzeltilmiş R² = 0,554 F=625,969							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Yaratıcılığı							

Çalışanların güçlendirilmesinin, yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,745). Düzeltilmiş R² değeri 0,55 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre; çalışanların yaratıcılıklarındaki %55'lik değişim, güçlendirilmiş olmaları ile açıklanabilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 7: Çalışanların güçlendirilmesi, çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların güçlendirilmesinin, performanslarını ne kadar etkilediğini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.26. *Çalışanların Güçlendirilmesinin Performansları Üzerindeki Etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	0,819	0,120		6,807	0,000	1,542
	Çalışan Güçlendirme	0,803	0,029	0,777	27,658	0,000	
R = 0,777 R² = 0,604 Düzeltilmiş R² = 0,603 F=764,973							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Performansı							

Çalışanların güçlendirilmesinin, performansları üzerindeki etkisinin incelendiği basit regresyon analizi sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır ve pozitif yönlü etki mevcuttur (β=0,777). Düzeltilmiş R² değeri 0,60 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda; çalışanların performanslarındaki %60'lık değişim, güçlendirme yapılmasına bağlı olarak

açıklanabilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "Hipotez 8: Çalışanların güçlendirilmesi, çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

6.5. Değişkenlerin Aracılık Rolünün Belirlenmesine İlişkin Değerler

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde nasıl ve ne kadar bir etkisi olduğunu test ettiğimiz regresyon analizleri yapıldıktan sonra değişkenlerin aracılık etkilerinin kontrolü sağlanmıştır. Aracı değişken; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında köprü kuran ve bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişken olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 79).

Aracılı ilişki modeli, Hayes'in geliştirdiği, Bootstrap (yeniden örneklem oluşturma) olarak adlandırdığı, regresyon analiz yöntemlerinden biri olan, SPSS Process eklentisi ile test edilmiştir. Hayes, dolaylı etkiyi test etmek için, ön şart olarak farklı testler yapmanın odak noktayı kaçırdığı, dolaylı etki yollarının (a ve b) anlamlı olmasının dolaylı etkiyi tam olarak karşılamadığı, toplam etkinin anlamlı çıkmasa bile dolaylı etkinin anlamlı çıkabileceği unsurlarını sayarak Baron ve Kenny'nin "nedensellik yaklaşımı"nı eleştirmektedir. Bu nedenle, Bootstrap tekniği ile daha net sonuçların alınacağını dile getirmektedir (2018, ss. 114-118). Bu analizde; Bootstrap alt ile üst güven aralıkları belirlenmekte ve bu aralığın sıfırı barındırmaması aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018, s. 101). Stratejik liderlik yaklaşımının çalışan yaratıcılığı ve performansı etkisinde dile getirme davranışının ve personel güçlendirmenin aracılık rolü SPSS'in Process eklentisi 4. Model yani basit aracılık modeli ile analiz gerçekleştirilmiştir. Bu model incelendiğinde; bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etki ile bu etkide aracılık görevi yapan bir aracı değişken olduğu görülmektedir.

Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı etkisinde dile getirme davranışının aracı rolünü belirlemek için SPSS Process ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.27. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığına Etksinde Dile Getirme Davranışının Aracılık Rolü Değerleri*

Etkiler	**Standardize Olmayan**				
	Beta	**Std Hata**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Stratejik Liderlik→ Dile Getirme	0,611	0,037	0,000	0,539	0,682
Stratejik Liderlik→Çalışan Yaratıcılığı (doğrudan etki)	0,451	0,037	0,000	0,378	0,523
Dile Getirme → Çalışan Yaratıcılığı	0,400	0,036	0,000	0,329	0,470
Dolaylı Etki	**0,244**	**0,041**	**0,000**	**0,167**	**0,329**
Toplam Etki	0,695	0,033	0,000	0,630	0,759

Çalışanların dile getirme davranışı göstermesinin, stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı etkisinde aracılık görevinin olup olmadığını test etmek için 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında Process Makro Model 4 kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; stratejik liderlik yaklaşımı çalışanların dile getirme davranışını (β=0,61, std hata=0,04, p<0,05) ve çalışan yaratıcılığını (β=0,45, std hata=0,04, p<0,05) olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların dile getirme davranışının, yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkisi görülmektedir (β=0,40, std hata=0,04, p<0,05). Toplam etki sonuçlarına bakıldığında; stratejik liderlik çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir (β=0,69, std hata=0,03, p<0,05).

Dolaylı etki sonuçlarına göre; β= 0,24 ve Bootstrap güven aralığı (0,167-0,329) sıfır barındırmadığı için dile getirme davranışı, stratejik liderlik ile çalışanların yaratıcılıkları arasında aracılık görevi gördüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Tam standardize dolaylı etki sonuçları da aynı şekilde; Bootstrap güven aralığı (0,163-0,323) sıfır içermediği için anlamlı ve etki değerin (R^2=0,241) orta dereceye yakın çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre; "Hipotez 9: Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına olan etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolü bulunmaktadır." hipotezi doğrulanmaktadır.

Stratejik liderliğin çalışan performansı etkisinde dile getirme davranışının aracı rolünü belirlemek için SPSS Process eklentisi ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.28. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Dile Getirme Davranışının Aracılık Rolü Değerleri*

Etkiler	**Standardize Olmayan**				
	Beta	**Std Hata**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Stratejik Liderlik→ Dile Getirme	0,611	0,037	0,000	0,539	0,682
Stratejik Liderlik→Çalışan Performansı (doğrudan etki)	0,435	0,034	0,000	0,369	0,501
Dile Getirme → Çalışan Performansı	0,400	0,033	0,000	0,336	0,465
Dolaylı Etki	**0,244**	**0,036**	**0,000**	**0,177**	**0,315**
Toplam Etki	0,680	0,031	0,000	0,620	0,740

Çalışanların dile getirme davranışı sergilemesinin, stratejik liderliğin çalışan performansına etkisinde aracılık rolünün olup olmadığını test etmek için 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında Process Makro Model 4 kullanılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; stratejik liderlik, çalışanların dile getirme davranışını (β=0,61, std hata=0,04, p<0,05) ve çalışan performansını (β=0,43, std hata=0,03, p<0,05) olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların dile getirme davranışının, performansları üzerinde olumlu etkisi görülmektedir (β=0,40, std hata=0,03, p<0,05). Toplam etki sonuçlarına bakıldığında; analiz sonuçları, stratejik liderliğin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (β=0,68, std hata=0,03, p<0,05).

Dolaylı etki sonuçlarına göre; β= 0,24 ve Bootstrap güven aralığı (0,177-0,315) sıfır barındırmadığı için dile getirme davranışı, stratejik liderlik ile çalışan performansı arasında aracılık görevi gördüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Tam standardize dolaylı etki sonuçları incelendiğinde ise; Bootstrap güven aralığı (0,183-0,321) sıfır içermediği için anlamlı ve etki değerin (R^2=0,253) orta dereceye yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; "Hipotez 10: Stratejik liderliğin çalışan performansına olan etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolü bulunmaktadır." hipotezi doğrulanmaktadır.

Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına olan etkisinde, personel güçlendirme uygulamalarının aracı rolünün belirlenmesi için SPSS Process eklentisi ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.29. *Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü Değerleri*

Etkiler	**Standardize Olmayan**				
	Beta	**Std Hata**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Stratejik Liderlik→Personel Güçlendirme	0,748	0,025	0,000	0,699	0,797
Stratejik Liderlik → Çalışan Yaratıcılığı (doğrudan etki)	0,255	0,049	0,000	0,158	0,351
Personel Güçlendirme → Çalışan Yaratıcılığı	0,588	0,052	0,000	0,485	0,691
Dolaylı Etki	**0,440**	**0,069**	**0,000**	**0,290**	**0,560**
Toplam Etki	0,695	0,033	0,000	0,630	0,759

Çalışanların güçlendirilmesi için yapılan uygulamaların, stratejik liderliğin çalışanların yaratıcılıklarına olan etkisinde aracılık rolünün olup olmadığını test etmek için 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında Process Makro Model 4 kullanılarak basit aracılık analiz testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; stratejik liderlik yaklaşımı, çalışanların güçlendirilmesini (β=0,74, std hata=0,02, p<0,05) ve yaratıcılık davranışlarını (β=0,25, std hata=0,05, p<0,05) olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların güçlendirilmesinin de, yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (β=0,59, std hata=0,05, p<0,05). Toplam etki sonuçlarına bakıldığında; analiz sonuçları, stratejik liderliğin çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (β=0,69, std hata=0,03, p<0,05).

Dolaylı etki sonuçlarına göre; β= 0,44 ve Bootstrap güven aralığı (0,290-0,560) sıfır barındırmadığı için çalışanların güçlendirilmesi için yapılan uygulamaların, stratejik liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tam standardize dolaylı etki sonuçları incelendiğinde ise; Bootstrap güven aralığı (0,280-0,554) sıfır içermediği için anlamlı ve etki değerin (R^2=0,435) orta derecede olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; "Stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü bulunmaktadır." hipotezi doğrulanmaktadır.

Stratejik liderliğin çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü belirlemek için SPSS Process eklentisi ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.30. *Stratejik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü Değerleri*

Etkiler	**Standardize Olmayan**				
	Beta	**Std Hata**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Stratejik Liderlik→Personel Güçlendirme	0,748	0,025	0,000	0,699	0,797
Stratejik Liderlik→Çalışan Performansı (doğrudan etki)	0,221	0,044	0,000	0,134	0,308
Personel Güçlendirme → Çalışan Performansı	0,614	0,047	0,000	0,521	0,707
Dolaylı Etki	**0,459**	**0,046**	**0,000**	**0,361**	**0,544**
Toplam Etki	0,680	0,031	0,000	0,620	0,740

Çalışanların güçlendirilmesinin, stratejik liderliğin çalışan performansına olan etkisinde aracılık görevini test etmek için, 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında, Process Makro Model 4 kullanılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; stratejik liderlik davranışlarının, çalışanların güçlendirilmesi için yapılan uygulamaları (β=0,75, std hata=0,02, $p<0,05$) ve çalışan performansını (β=0,22, std hata=0,04, $p<0,05$) olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların güçlendirilmesinin, performansları üzerinde olumlu etkisi görülmektedir (β=0,61, std hata=0,04, $p<0,05$). Toplam etki sonuçlarına bakıldığında; analiz sonuçları, stratejik liderliğin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (β=0,68, std hata=0,03, $p<0,05$).

Dolaylı etki sonuçlarına göre; β= 0,46 ve Bootstrap güven aralığı (0,361-0,544) içinde sıfır bulunmadığı için çalışanların güçlendirilmesinin, stratejik liderlik ile çalışan performansı arasında aracılık görevi yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tam standardize dolaylı etki sonuçları incelendiğinde ise; Bootstrap güven aralığı (0,373-0,554) sıfır içermediği için anlamlı ve etki değerin (R^2=0,476) orta derecede olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; "Hipotez 12: Stratejik liderliğin çalışan performansına olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü bulunmaktadır." hipotezi doğrulanmaktadır.

6.6. Bulguların Tartışılması

Çalışmada; stratejik liderliğin, çalışanların performansını ve yaratıcılığını nasıl etkilediği ve bu etkideki çalışanların güçlendirilmesinin ve dile getirme davranışı sergilemesinin aracı rolü araştırılmıştır. Öncelikle stratejik liderliğin; çalışan performansı ve yaratıcılığı, çalışanların dile getirme davranışı ve güçlendirilmesi ilişkisi ve etkileme değerleri ortaya konmuştur. Daha sonra stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına ve performansına olan etkisinde, dile getirme davranışının ve personel güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir.

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesine ve dolayısıyla dinamizmin ve değişkenliğin artmasına bağlı olarak işletmeler küresel rekabetin içinde yer almaktadır. Bu da onların uyum sağlaması için atik davranmasını zorunluk kılmaktadır. Bu nedenle bu süreçte çözüm odaklı, yaratıcı, işbirliğine açık ve yüksek performans gösterebilecek çalışanlar işletmeler için önemli olmaktadır. Çalışan performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak görülen stratejik liderlik davranışı, çalışanların ve işletmenin performansında kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Iqbal vd., 2015, s. 1). Çalışanların yönlendirilmesi, güçlü bir yönetim oluşturulması ve çalışan performansının geliştirilmesi (Bakan vd., 2015), verimliliğin ve üretkenliğin artırılması, performans hedeflerine ulaşılması ve dolayısıyla geleceğe hazırlanılması (Türk & Akbaba, 2017) ancak liderin stratejik bilinç ve müdahaleleri ile mümkün olmaktadır. Zia-ud-Din vd. (2017) çalışmalarında; stratejik liderlik davranışının çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde; Bakan vd. (2015), Türk ve Akbaba (2017), Setiawan ve Yuniarsih (2018), Lee ve Welliver (2018), Meltem (2020)'de çalışmalarında, strateji liderlik uygulamalarının çalışan performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini beyan etmektedir. Çalışmada yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler de stratejik liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Bu doğrultuda; liderin stratejik lider yaklaşımı sergilemesinin çalışanların performansını olumlu yönde artıracağı düşünülmektedir.

Çevrede olan değişikliklere adaptasyon ve işletmenin yenilenmesi için, çalışanların performansları kadar yaratıcı fikir ve önerileri de işletmeler için önem arz etmektedir. Çalışanların, yaratıcı performans göstermeleri, işletmede daha fazla gelişme ve uygulama için ön koşul sayılan yararlı ve yenilikçi fikirlerin önerilmesi anlamına gelmektedir (Amabile vd., 1996, s. 1155). Bilinçli stratejik liderlik davranışlarının da, çalışanların

verimliliğini artırdığı, enerjilerini harekete geçirdiği, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirdiği ve onları belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için doğru yönlendirdiği düşünülmektedir (Mostafa vd., 2021, s. 36). Liderlik davranışlarının, çalışanların yaratıcı fikir ve önerileri için önemli bir öncül olarak görülmektedir. Çalışanların algılarını ve davranışlarını teşvik etmek ve enerji vermek için liderlik tarzı ile yaratıcılık arasında dinamik bir etkileşim oluşturulması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Mumford, 2000, s. 723). Yi (2023) de, çalışmasında, stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde; Vele (2016), Abdulrahimzai vd. (2019), Syafitri vd. (2021), Atiyeh (2022) ve Gu (2023) de çalışmalarında, stratejik liderlik davranışlarındaki yükselişin çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyeceğinden bahsetmektedir. Yapılan analiz sonuçları da bu çalışmalarla örtüşmektedir. Stratejik liderlik uygulamalarının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların, liderleri tarafından yönlendirildiklerini hissetmesi önemli olmaktadır. Bununla birlikte stratejik liderlerin, çalışanların yaratıcılıklarını ve bakış açılarını geliştirecek esnekliği, çalışma ortamını ve eğitim sağlamaları, onları yaratıcı fikir ve öneriler sunmaya daha fazla yönlendirmektedir.

Her çalışan kendi işletmesi için taklit edilemeyen ve tekrarlanamayan bir niteliğe sahiptir. Bu da onu işletme için önemli ve benzersiz bir kaynak yapmaktadır. Bu kapsamda liderin bu kaynaktan en iyi şekilde faydalanması için üzerinde durması gereken en önemli konulardan biri çalışanların dile getirme davranışı sergilemesidir. İşletmede değişimin, yaratıcılığın ve yeniliklerin olması için çalışanların güçlendirilmesi, gönüllü olarak katkıda bulunmak istemesi ve en önemlisi de lider ve çalışanlar arasında açık iletişimin sağlanması gerekmektedir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1394). Syafitri vd. (2021), stratejik liderlik davranışının çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkisinde dile getirme davranışının aracı rolünü incelemiş ve stratejik liderliğin dile getirme davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların dile getirme davranışına olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmanın sonucu da bu çalışmaları destekler niteliktedir. Stratejik liderlik uygulamalarının dile getirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi görülmektedir. Bu sonuç, stratejik liderlik davranışındaki algının artmasının, çalışanların dile getirme davranışında da artışa sebep olacağı anlamına gelmektedir.

Liderlerin, giderek daha karmaşıklaşan çevrede, işletmenin karşılaştığı zorluklara ilişkin tüm çözümleri bilmesi mümkün olmamaktadır. Yoğun rekabet içeren karışık çevre, stratejik liderin daha titiz hareket etmesini gerektirmektedir. Güçlendirme, işletmenin önemli kabiliyetlerinden biri olarak görülmektedir. Lider, işletmenin karşılaştığı zorlukları, çalışanlarını güçlendirerek, onlarla birlikte üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Güçlendirme ile çalışanların işleri ile kendilerini sürekli geliştirmeleri ve performanslarını artıracak yetenekler edinmeleri sağlanmaktadır. Çalışanların, ortak bir vizyon doğrultusunda güçlendirilmesi ve hedefler için birlikte çalışılması, sürekli uyum sağlamak amacıyla uygulanan stratejiler için kritik önem taşımaktadır (Ireland & Hitt, 1999, s. 47). Azbari vd. (2015) stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde güçlendirmenin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmada; stratejik liderliğin güçlendirmeyi etkilediğini ifade etmektedir. El Qadri vd. (2018), Irtaimeh, (2018), Akbari vd. (2019), Quansah vd. (2022) ve Singh vd. (2023) de çalışmalarında benzer sonuçlar açıklamaktadır. Çalışmanın analiz sonuçları da; stratejik liderliğin güçlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Stratejik liderlik davranışındaki artışların çalışanların güçlendirilmesinde de artış sağlayacağı anlamına gelmektedir.

Yaratıcılık, günümüzün hızla değişen ve son derece rekabetçi ortamlarında işletmenin performansı ve hayatta kalması için önemli bir araç olarak görülmektedir. Aynı zamanda iş çıktıları, yenilikçilik ve rekabet avantajı elde etmek için de gereklidir. Bu nedenle işletmeler giderek daha fazla bireysel yaratıcılığı teşvik etmeye çalışmaktadır (Zhou & George, 2001, s. 682). Çalışan yaratıcılığının; işleyiş, süreç, uygulama, ürün ve hizmet gibi alanlarda işletme için faydalı ve yenilikçi önerilerin teşvik edilmesi ve uygulanması ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Değişime duyarlılık gösteren ve uyum sağlama konusunda çaba harcayan proaktif çalışanların, yaratıcılık davranışı teşvik edildiğinde işleri çerçevesinde "Daha nasıl katkı sağlarım" eğilimi gösterdikleri ve yaratıcı önerilerle geldikleri görülmektedir (Syafitri vd.,2021, s.92). Song vd. (2019), dile getirme davranışının yaratıcılık performansına etkisinde stres faktörlerinin düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmada, dile getirme davranışının çalışan yaratıcılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Dedahanov vd. (2016), Chen ve Ho (2016), Song vd. (2017), Syafitri vd. (2021) de, dile getirme davranışı teşvik edilen çalışanların, yaratıcılık davranışına eğilim gösterdiklerini ifade etmektedir. Çalışmanın analiz sonuçları da bu çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte değerler

aldığı görülmektedir. Dile getirme davranışının çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Çalışma ortamını düşünce ve önerileri açıkça ifade edilebileceği şekilde oluşturmak, çalışanların fikirlerini daha rahat söyleyebileceğini ve yaratıcı davranış göstermek için daha fazla çaba göstereceği anlamına gelmektedir.

İşletmeler, dinamik bir iş ortamında, belirsizlik, rekabet etme, değişim ve gelişim gibi farklı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durumlara proaktif şekilde yanıt verebilmek için yönetim, fikirlerini açıkça ifade edebilen ve değişim için değerli önerilerde bulunan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Liderin veya üst düzey yönetimin iş süreçleri ve sorunları hakkında ihtiyaç duydukları tüm bilgiye sahip olma olasılığı düşük olduğu için, çalışanların bu konudaki fikir ve katkıları işletmenin uyum ve iyileştirme süreçleri için önemli görülmektedir (Morrison, 2011, ss. 395-396). Düşüncelerini rahatça dile getiren çalışanların, liderin desteğini aldığı için performansının yüksek, buna karşı asgari düzeyde dile getirme davranışı sergileyen çalışanların sağlam ilişki geliştiremediği ve liderin yardımını, tavsiyesini ve geri bildirimini almakta zorluk yaşadığı için performanslarının düşük olduğu gözlemlenmektedir (Song vd., 2019, s. 1057). Yapılan çalışmalar incelendiğinde; dile getirme davranışı ve görev performansı ilişkisini inceleyen Ng ve Feldman (2012), dile getirme davranışının görev performansı, yaratıcılık ve yeni fikirlerin uygulanması ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Hu Li vd. (2018) çalışmalarında; dile getirme davranışının çalışanların performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu belirtmektedir. LePine ve Van Dyne (2001), Bryson vd. (2006), Morrison (2011), Song vd. (2019), Çankır ve Semiz Çelik (2018) çalışmalarında dile getirme davranışı ile çalışan performansının olumlu yönde ilişkili olduğunu, dile getirme davranışı göstermenin performansı olumlu etkilediğini dile getirmektedir. Yapılan analiz sonuçları da, bu çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlanmaktadır. Dile getirme davranışının çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların dile getirme davranışı desteklendiğinde, liderin çalışanlarla etkileşim içinde olması, onlara bilgi ve tecrübe aktarımı yapması ve destek sağlaması çalışanların da performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Küresel ekonomi, hızlı teknolojik güncellemeler ve değişen talepler, işletmeleri dinamik olarak değişen bir çevreyle karşı karşıya getirmektedir. İşletmeler, hayatta kalmak ve gelişmek, sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için temel kaynak olan çalışanların yaratıcılık becerilerine önem vermektedir (Shalley & Gilson, 2004, s. 33). Bu

sebeplerle liderlerin, güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir (Zhang & Bartol, 2010, s. 109). Liderlerin, gelişim desteği verme, çalışanların yaratıcı fikirleri için kaynak tahsis etmek, yetki devri, süreç ve sonuç kontrolü yapma, çalışanların kararlara katılımını sağlama ve çalışana verilen görevle ilgili koçluk yapma gibi güçlendirme davranışlarının çalışanların yaratıcılığını geliştireceği ifade edilmektedir (Liu vd., 2020, s. 2683). Gervais vd. (2013), gücün yaratıcılıkla ilişkisini ortaya koymak için; güçlü bireylerin, hedeflere katkı sağladığı durumlarda daha yaratıcı olduklarını öne süren deneysel bir çalışma ortaya koymaktadır. Üç deney boyunca, güçlü katılımcıların (güçlü olmayanlara göre) başarı için, hedeflere katkı sağladığında daha fazla yaratıcı düşünce, davranış, çaba ve üretim sergilediği ortaya konmaktadır. Kerse ve Karabey (2014) çalışmalarında; psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında güçlü ve pozitif, yapısal güçlendirme ile güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin yaratıcı düşüncedeki değişimin %35'ini, yapısal güçlendirmenin ise %23'ünü açıkladığı görülmektedir. Nawaz vd. (2014), Alay vd. (2023) de çalışmalarında benzer sonuçları dile getirmektedir. Çalışanların güçlendirilmesinin, yaratıcılıklarına olumlu etkisinin olduğunu ortaya koyan analiz sonuçları da bu çalışmalarla aynı sonuca ulaşmaktadır. Güçlendirilen çalışanların daha fazla yaratıcı fikir ortaya koyduğu ve uygulamak için çaba gösterdiği görülmektedir.

Küreselleşme, işletmelerde ve insan kaynaklarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişen trendlerle birlikte, işletme genel performansının çalışan performansına bağlı olduğunu anlayan liderler, çalışanlarının davranışlarının ve ihtiyaçlarının işletme için önemli olduğunu anlamışlardır. Günümüzde, çalışanların iyi performans göstermesi için güçlendirilmesi ve yönetime katılımının sağlanması gerekmektedir (Natrajan vd., 2019, s. 1095). Liderler, çalışanların güçlendirildiği durumlarda, işleri ile ilgili daha meraklı ve ilgili olduklarını ifade etmektedir. Bu, çalışanların sorunları çözmek ve performansı artırmak için yeni yaklaşımlar denemeleri için imkân sağlamaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların yeteneklerini geliştirme, iyileştirme ve kullanma becerisini artırmakta ve dolayısıyla çalışanın performansını yükselten bir araç olarak görülmektedir (Jo & Park, 2016, s. 397). Meyerson & Dewettinck (2012), yetki devri, katılımcı yönetim ve ödüllendirme gibi güçlendirme uygulamalarını değerlendirmiş ve bu uygulamaların çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar; işletmede güçlendirme uygulamalarıyla birlikte, çalışan performansının iyileştiğini göstermektedir. Çalışmada; çalışan performansının en fazla yetki devrinden etkilendiği üzerinde durulmaktadır. Bu

sayede; çalışanların, kendilerine devredilen görevi isteyerek kabul etmesinin, işleri yetkinlikle yerine getirmesine ve iş yapmaya daha istekli davranmasına olanak sağlamaktadır. Rajalingam vd. (2015) çalışmalarında, güçlendirmenin çalışan performansını etkilediğini ve performans değerlendirmenin de aracı rolü oynadığını ispatlamışlardır. Chen vd. (2007), Mohapatra ve Sundaray (2018), Natrajan vd. (2019), Düşükcan ve Bal (2020), Ekowati vd. (2021) personel güçlendirme ile çalışan performansı arasında güçlü ilişki olduğunu ve performansı olumlu yönde etkilediğini dile getiren araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmanın analiz sonuçları da yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların performans düzeyini artırmak için güçlendirme faaliyetlerini geliştirmek ve uygulamak işletmeler için önem arz etmektedir.

Çalışanların yaratıcılığında ve performansında olan gelişmelerin, iş sonuçlarını, işleyişi ve dolayısıyla işletme performansını geliştirdiği düşünülmektedir. Bu gelişimi destekleyen en önemli öncüllerden biri olan liderlik davranışı işletmelerin değişime uyumu için önem arz etmektedir (Yılmaz & Karahan, 2010, s. 145). Günümüz işletmeleri son derece canlı ve aktif bir ortamda, hızlı teknoloji değişimi içinde faaliyet göstermektedir. Bu tarz değişimi yönetmek amacıyla liderlerin, stratejik bir yaklaşım göstermesi ve çalışanlarını yaratıcılıklarını ve performanslarını geliştirecek şekilde desteklemesi gerekmektedir (Yi, 2023, s. 13). Bununla birlikte, çalışanların yaratıcı fikirlerini dile getirebilmesi de, yine liderin bu konudaki tavrına bağlı kalmaktadır. Çalışanların yaratıcı fikirleri işletmeye gelişim ve değişim için çok önemli avantajlar sağlayabilse de, liderin bu fikirlere vereceği tepki önemli olmaktadır. Liderin açık iletişim sağlayabilmesi ve destek ortamı sağlaması, çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirmesinde önemli rol oynamaktadır. Kaynak kontrolü ve karar verme gücü liderlerde olduğu için, dile getirme ve yaratıcı fikirler sunma sürecinde lider kilit rol üstlenmektedir (Sijbom vd., 2015, s. 279). Syafitri vd. (2021), stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini ve çalışanın dile getirme davranışının aracı rolünü yapısal eşitlik modeli ile incelemiştir. Çalışma sonuçları, stratejik liderliğin dile getirme davranışını üzerinde anlamlı ve önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, çalışanların dile getirme davranışının, stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığı etkisinde aracılık edebildiğini ortaya koymaktadır. Zia-ud-Din vd. (2017)'nin, stratejik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada; stratejik liderliğin görev performansını ve bağlamsal performansını önemli derecede etkilediği ifade edilmektedir. Yapılan çalışma sonuçları da bu çalışmaları destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Stratejik

liderliğin, çalışan yaratıcılığına ve performansına olan etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolünün olduğu görülmektedir. Dolayısıyla stratejik liderlik davranışının, dile getirme davranışını destekleyerek, çalışanları işte daha yaratıcı olmaya ve daha iyi performans düzeylerine ulaşmaya teşvik ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların yaratıcılığın ve performansını etkileyen diğer bir faktörün de, personel güçlendirme olduğu düşünülmektedir. Çalışanların karar süreçlerine katılması, bilgiye erişiminin kolaylaştırılması ve çalışanı geliştirecek fırsatlar verilmesi, çalışanların işini sahiplenme duygusunu geliştireceğine, yüksek üretkenlik, verimlilik ve performans ile sonuçlanacağına inanılmaktadır (Jo & Park, 2016, s. 397). Aynı zamanda güçlendirilmiş çalışanların işleri ile ilgili daha yaratıcı olması da beklenmektedir. Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlenmenin işletmelerde yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek ve yönlendirmek için önemli bir adım olduğunu savunmaktadır (aktaran Ozaralli, 2015, s. 370). Güçlenmiş çalışanların daha fazla inisiyatif aldığı ve müşterilere daha etkili bir şekilde, adil ve hızlı hizmet sunduğu görülmektedir (Nawaz vd., 2014, s. 594). Bu sebeple çalışanlarından daha yüksek yaratıcılık ve performans isteyen liderlerin, güçlendirme uygulamaları ile çalışanlarını güçlendirmesi gerekmektedir. Araştırmalar, stratejik liderliğin (Vele, 2016; Setiawan & Yuniarsih, 2018; Türk & Akbaba, 2017; Syafitri vd., 2021; Gu, 2023) ve güçlendirmenin (Meyerson & Dewettinck, 2012; Rajalingam vd., 2015) çalışanların yaratıcılığı ve performansı üzerindeki olumlu etkisi olduğunu öne sürmektedir. İşletmelerde; yüksek düzeyde yaratıcılık elde etmek, çalışanların inisiyatif almalarını teşvik etmek ve daha çok paylaşım yapmalarını sağlamak için stratejik liderliğin ve çalışanların güçlendirilmesinin önemli olduğu dile getirilmektedir (Mostafa vd., 2021, s. 45). Bu kapsamda; stratejik liderliğin çalışan yaratıcılığına ve performansına olan etkisinde güçlendirmenin aracı rolü üstlendiğine inanılmaktadır. Çalışmanın analiz sonuçları da bu çalışmaların sonuçları ile tutarlı çıkmaktadır. Yani liderlerinin stratejik lider davranışı gösterdiğini ve güçlendirme yaklaşımı benimsediğini düşünen çalışanların yaratıcılığında ve performansında olumlu etkiler görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu ortamı şekillendiren; küreselleşme, rekabet, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, yapay zekâ ve dijitalleşmenin bir sonucu olarak, çevre her zamankinden daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Pazar şartlarının değiştiği, ekonomik dalgalanmaların ve rekabetin arttığı dinamik çevre, iş ortamında ani değişim ve belirsizlikler yaratmaktadır. Bu durum hayatta kalmak ve büyümek isteyen işletmelerin, çevreye uyumu, rekabet avantajı sağlaması ve iyi bir performans sergilemesi için etkili bir liderlik modeli ve örgütsel uygulamalar sergilemesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu durum, işletmelerde, geleneksel liderlik modellerinden ziyade değişimi gören ve anlayan, iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alan, ileriyi görebilen, stratejiler geliştirebilen, kişilerarası etkileşimi önemseyen, işletme için bir vizyon yaratma sorumluluğunu alan liderlik modellerini gerekli kılmakta ve stratejik liderlik yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır.

İşletme stratejilerinin özünde; uzun vadeli yaşamı ve rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan planlar bulunmaktadır (Ülgen & Mirze, 2018, s. 13). Stratejik liderlik yaklaşımı da etkili stratejileri oluşturmak için temel ihtiyaç olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşma gücüne sahip olabilmek için plan, politika, yapı ve koordinasyon gibi bileşenleri geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte iş dünyasının gelişen ve değişen ortamında liderlerin; kaynakları incelemesi, iç ve dış çevreyi değerlendirmesi, gelecekte kaldıraç vazifesi görecek unsurları görmesi ve başarıya ulaştıracak yetenekleri bulması ve geliştirmesi ancak stratejik liderlik davranışını benimsemekle elde edileceği savunulmaktadır (Marriott vd., 2014, s. 2).

Samimi vd. (2022, s. 3), stratejik liderliği; "stratejik kararlar alma, dış paydaşlarla etkileşim içinde olma, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirme, çalışanları motive etme ve etkileme, bilgi yönetimi, operasyon ve idari denetleme, sosyal ve etik konuları yönetme ve çatışan talepleri yönetme" işlevlerini kapsayan ve işletme için stratejik sonuçları olan bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bu kapsamda; stratejik

liderlik, vizyon belirlemekle birlikte, diğer liderlik tarzından farklı olarak, belirli bir sınırlamaya sıkışmadan, geniş yelpazede hem idari, işlevsel ve denetim görevlerini hem de katılımcı, yenilikçi, açık iletişim ve etkileşim gibi unsurları içeren bir liderliktir.

Bir işletmenin stratejik liderlik uygulamaları ne kadar etkili olursa, dinamik çevrenin hakim olduğu ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, işletmenin rekabet etme kabiliyetinin (Waldman vd., 2001, s. 135), optimal performansın ve tüm işletme bileşenleri için avantaj sağlayacak uygulamaların (Goldman vd., 2015, s. 157) o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir. Stratejik liderlik, gelişim, değişim ve başarı çerçevesinde formüle edilmiş, bir gelecek vizyonu getiren bir liderlik tarzıdır ve liderde bulunan stratejik özelliklerin düzeyine bağlı olarak başarı oranı artmaktadır.

İşletmenin başarısı, doğru liderlik davranışı, doğru kararlar ve doğru stratejilerin uygulanması ile ilgilidir. Ancak bu uygulamalar, işletmenin tüm çalışanları tarafından desteklenmiyorsa sonuçta tam başarı üretmek de mümkün görünmemektedir. Bu nedenle belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve alınan kararların uygulanması, üst düzey yönetim ve liderlerden en alt düzey çalışanlara kadar tüm yapının katılımını gerektirmektedir. Yani işletmenin başarısında liderler ve çalışanlar birlikte kritik rol üstlenmektedir. Çalışanlar, işlerin teknik bakımdan sorumlusu olduğu için işlerini yaparken aynı zamanda işletmeye fayda sağlayacak fikir, öneri ve katkılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle; çalışanların kararlara katılımını sağlayacak, performansını geliştirecek, yaratıcılıklarını destekleyecek ve onları güçlendirecek aynı zamanda stratejik bilinçle iş görecek liderler ve liderlerini destekleyen, yaratıcı fikir ve öneriler geliştiren, yüksek performans sergileyen çalışanlar işletmeler için önem arz etmektedir.

Liderler, çalışma ortamını stratejik bir şekilde yönlendirdiğinde, çalışanların yapıcı eleştirileri ve geliştirilmesi gereken noktaları işaret eden söylemleri artmaktadır. İşletme için kritik öneme sahip olan tüm çalışanların istek ve fikirlerini dile getirmesi, işletmenin gelişmesi, öğrenmesi, değişmesi, uyum sağlaması, başarıya ulaşması ve hizmet kalitesinin artması açısından önem taşımaktadır (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1394). Çalışanların fikir ve önerini dile getirmesi için teşvik edilen işletmelerde; değişimin görülmesi, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve işleyişle ilgili sorunların, fırsatların ve çözümlerin erken tespit edilmesi imkânı daha yüksektir. Liderin de çalışanların fikir ve düşüncelerine açık olması ve onlarla etkileşim içinde olması, çalışanları kendilerini değerli hissetmesine ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması hususunda destekleyici rol

oynamaktadır (Tangirala & Ramanujam, 2008, s. 1189). Liderin, dile getirme davranışını desteklemesi çalışanın bu davranışı göstermesine ve sonuç olarak performansının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın performansının yükselmesi de çalışanın özgüvenini artırmakta ve düşüncelerini daha çok dile getirmektedir (Hu Li vd., 2018, s. 2000).

Dile getirme davranışı, çalışanlar açısından da ek maddi ve manevi gelir sağlamasına yardımcı olabileceği için, performansına ve üretkenliğine yansımaktadır. Dile getirme, "iyi çalışan" olabilmenin bir göstergesi olması nedeniyle, aktif olarak bu davranışı sergileyen çalışanın daha yüksek statü ve saygı kazanmasına veya iş arkadaşlarından daha yüksek performans puanı almasına sebep olmaktadır. Ayrıca iş veya işleyişle ilgili olumlu değişiklikleri teşvik eden ve önerilerde bulunan çalışanların, lider ve yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı olarak değerlendirilmesi ve yüksek performans göstergesi olarak dikkate aldıkları görülmektedir (Ng & Feldman, 2012, s. 223). Dolayısıyla dile getirme davranışı; çalışanın performansının artması, yenilik için yaratıcı fikirler sunması, gördüğü fırsatları iletmesi, değişim için çözümler önermesi bakımından işletmeler için, ek kaynaklar elde etmek, kariyerinde ilerleme kat etmek, saygı ve sorumluluk gibi manevi değerler açısından da çalışanlar için önem arz eden bir davranıştır.

Özellikle son çeyrekte atağa geçen; yapay zekâ, bulut bilişimi ve dijitalleşme gibi teknolojik gelişmeler, işletmelerin yaratıcı, yenilikçi, çalışanlarını geliştiren ve onlarla işbirliği yapan, bilgiyi paylaşan lidere olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tek düze liderlik anlayışı veya iş yapma usulleri yerine, çok yönlü liderlik yaklaşımı, yeni iş modelleri veya yönetim biçimleri, işletmenin hayatta kalması ve başarısı için gerekli olmaktadır. İşte, stratejik liderlik de; işletme itibarı, hizmet kalitesi, müşteri güveni ve ahlaki iş performansı için, küreselleşen iş ortamlarında değer yaratmak, doğru zamanda doğru işi yapmak, dönüşümü doğru yönlendirmek, çalışanlarının yeteneklerini ve yetkinliklerini bu yönde güçlendirmek üzerinde geliştirme ihtiyacını vurgulamaktadır. Stratejik lider bu anlayış çerçevesinde; çalışanların iş becerilerini güçlendirmeye, yeterliliklerini geliştirmeye ve onları etkileyerek, teşvik ederek performanslarını artırmak istemektedir. Arnold vd. (2000, ss. 254-255); liderin; örnek olma, bilgi paylaşma, koçluk yapma, iletişim kurma, katılımcı karar yönetimi, destekleme ve ilgilenme gibi güçlendirme davranışlarının ve çalışanlara işlerini tamamlamaları için daha fazla yetki verilmesinin çalışanların performanslarını olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Aynı

zamanda stratejik liderlik uygulamalarının, çalışan performansını artırmak için yönetim ve çalışanlar arasında benzersiz bir ilişki yarattığı ve çalışanları örgütsel değerler, hedefler ve ihtiyaçlarla uyumlu hale getirerek performanslarını etkilediği ifade edilmektedir (Zia-ud-Din vd., 2017). Stratejik lider, çalışanlarına bilgi ve sorumluluk, birbirleri arasında paylaşma ve öğrenme yeteneği vererek onları desteklemektedir. Ayrıca onları yaratıcılık, yenilikçilik ve iletişim gibi becerilerini geliştirmeye motive ederek performanslarını yükseltmeye çalışmaktadır.

Stratejik lider, örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kıymetini daha iyi anladığı için, çalışanları bu yönde geliştirecek, önerilerini dile getirecek bir ortam oluşturmaktadır. Çalışanlarının yeteneklerini, becerilerini ve stratejik tecrübelerini motive ederek, eyleme dönüştürülebilecek olanları bir gelecek vizyonu oluşturacak şekilde yaklaşım sergilemektedir. Stratejik liderler, çalışanlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve bilişsel becerilerini ortaya çıkararak ve geliştirerek, işletmeye stratejik hedeflere ulaşma yeteneği kazandırmaktadır (Alabduljader, 2021, s. 646).

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler, işletmelerin karar verme süreçlerini karmaşıklaştırmakta, iş süreçlerini etkilemekte, rekabet durumunda belirsizliklere yol açmaktadır. İşletmelerin bu durumla başa çıkabilmesi için, liderin, liderlik anlayışı ve çalışanlara yaklaşımı, çalışanların performansı ve yaratıcı çözümleri, yapının esnekliği, çevrenin takibi, değişimin tahmin edilebilmesi ve hızlı uyum yeteneği gibi birçok faktör önem kazanmaktadır. Burada en önemli faktörlerden biri işletmenin çalışanlarıdır. İşletmenin başarılı performansı, liderin ve çalışanların başarılı performanslarına bağlı kalmaktadır. Çalışanların yaratıcı olması ve etkin bir performans göstermesi, işletme yönetiminin ve liderin onlara verdiği destek biçimi ve sergilediği yaklaşım ile orantılıdır. Özellikle bilimsel, teknolojik ve dijital gelişmelerin etkisiyle, karmaşık çevrede bulunan işletmelerde; çalışanların davranışlarını, yaratıcılığını ve performansını etkileyen stratejik liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin bilinçli olarak benimsediği stratejik liderlik özellikleri, çalışanların yaratıcılıklarını ve performansını olumlu yönde geliştirmektedir. Aynı şekilde liderin bu yaklaşımı, çalışanların güçlendirilmesi ve önerilerini dile getirmesinde olumlu iş ortamı sağlamakta ve yine yaratıcı davranışlarını ve performanslarını biçimlendirmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırma çerçevesinde; sonuçlar değerlendirildiğinde, stratejik liderlik yaklaşımının, değişim hızının yüksek olduğu; ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, politik ve rekabetçi

çevrede bulunan işletmeler için anlaşılması ve uygulanması gereken bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansını etkileyen, iyileştiren ve geliştiren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin stratejik bilinçle, çalışanlarını etkileme ve değişime göre yönlendirme becerileri, işletmenin uzun vadede gelişmesi ve başarılı olması için kritik önem arz etmektedir. Araştırma sonuçlarındaki diğer önemli görülen bulgular ise; çalışanların güçlendirilmesi ve dile getirme davranışı göstermesi sürecidir. Yöneticilerin veya liderlerin stratejik liderlik anlayışı ile davranış sergilemesi, çalışanlarla etkileşim içinde olması, onların görüşlerini açıkça ifade etmesini teşvik etmekte ve işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarında rol üstlenmektedir. Aynı zamanda stratejik liderler çalışanlarının, daha fazla sorumluluk almasını, teknik olarak gelişmesini, karar alma süreçlerine katılmasını ne kadar teşvik ederse, çalışanların da o kadar motivasyonunun ve yaratıcılıklarının artmasına sebep olmaktadır. Çalışanların işiyle ilgili kararları verme yetkisine sahip olmasını sağlayan stratejik lider, çalışanın işiyle ilgili sorumluluk hissini ve dolayısıyla performansını artırmaya yardımcı olmaktadır. Stratejik liderlerin, dile getirme davranışı ve güçlendirme uygulamaları, çalışanların performansını ve yaratıcılığını artırmak için önemli araçlardır.

Karışık ve belirsizlikle karakterize edilen çevrede; fırsatları belirlemek, tehdit unsurlarını öngörmek, yaratıcı ve yenilikçi kültürü teşvik etmek, değişime uyum sağlamak, iç ve dış çevre paydaşları etkilemek, değerlere sahip çıkmak ve nihayetinde performansı artırmak için işletmeler, stratejik liderlik bilincinde olan liderleri talep etmektedir. Bununla birlikte çalışanların da stratejik liderlik yaklaşımını benimseyen lideri veya liderleri anlaması, desteklemesi ve bu uğurda gelişme göstermesi beklenmektedir. Bu sebeple işe yeni alınacak çalışanların da iletişime açık, yaratıcı ve yenilikçi uygulamaları takip eden, etkin performans sergileyecek kişilerden tercih edilmesi desteklenmektedir. Çalışanlar da aynı zamanda sorumluluk almak, kararlara katılmak ve fikir ve önerilerini sunmak için uygun çalışma ortamını arzu etmektedir. Dile getirme ve güçlendirme uygulamaları, daha güçlü, daha motive olmuş ve daha özgüvenli hissettirdiği için çalışanların daha fazla çaba göstermesini ve üretken olmasını teşvik etmektedir. Bu açıdan liderlerin, çalışanlarının gelişmesini ve daha yetkin olmalarını sağlayacak uygulamaları yapması, işbirliği içinde olması ve imkânları tanıması gerekmektedir.

Stratejik liderliğin rolü, son derece rekabetçi ve dinamik iş ortamında, her zamankinden daha önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle gittikçe artan sayıda araştırmaya konu olmaktadır. Bu çalışma, stratejik liderliğin çalışan performansı ve yaratıcılığı üzerindeki etkisinde dile getirme davranışı ve personel güçlendirme uygulamalarının rolünü belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kesitsel bir plan uygulandığından, konunun uzun vadeli bir planla gözden geçirilmesi önerilmektedir. Stratejik liderlik uygulamalarının, hangisinin, çalışanların performansını ve yaratıcılığını ne kadar etkilediğini ortaya koymak için gözlem, mülakat gibi araştırma araçlarının kullanılmasıyla derinlemesine süreç araştırmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Dile getirme davranışının ve güçlendirmenin de aracılık rolünün aynı şekilde incelenmesi önerilmektedir.

Araştırma, Türkiye'nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) içerisinde bulunan işletmelerdeki çalışanlara uygulanmıştır. Bu nedenle daha fazla genelleme olasılığı için söz konusu değişkenleri kullanarak sektör bazında benzer çalışmalar yürüterek sonuçların karşılaştırılabileceği düşünülmektedir.

Stratejik liderlikle ilgili çok sayıda çalışma olmakla birlikte, işletmelerin bu çalkantılı çevrede daha etkin olabilmesi için, stratejik liderlik yaklaşımının farklı ve yeni değişkenlerle ele alınarak araştırılmasının, bu konunun daha da iyi anlaşılacağını düşündürmektedir. Ayrıca konuyla ilgili yeni modellerin geliştirilmesi için karma araştırma yönteminden faydalanılması önerilmektedir.

Stratejik liderlik, mevcut ve gelecekteki başarı için işletmenin yeteneklerini doğru tanımlayarak, buna yönelik ortak zihniyet ve amaç, doğru yetenekler, işbirliği, hız, öğrenme ve gelişme sağlayan bir yaklaşımdır. Abraham Lincoln'a atfedilen "geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır" sözüyle bağdaştırdığımız stratejik liderlik yaklaşımı; geleceği tasavvur ederek gelecek yaratan, arzulanan geleceğe nasıl ulaşacağını bulmak için başkalarıyla çalışan, işletmenin ve çalışanlarının başarısı için ne yapması gerektiğini belirleyen bir tarz sergilemektedir. Aynı zamanda bu yaklaşım; çalışanların uzun vadeli yetkinliklere sahip olmasını sağlayan, bu planlara göre kaynaklar bulan ve eylemi gerçekleştiren ve yeteneklerini bu yönde sürekli geliştiren ve genişleten bir inançla hareket eden bilince sahiptir. Bu bakımdan işletmelerin hem bugünlerini hem de geleceklerini planlaması ve faaliyetlerinin sürekliliği için stratejik liderlik yaklaşımı büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013). Process of employee empowerment (concepts and dimensions). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11), 1-8.

Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.

Abdulrahimzai, N., Muneeb, A., & Khan, A. (2019). Investigating the influence of strategic leadership on employee creativity with moderating role of trust: evidence from telcom sector in Nangarhar–Afghanistan. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(6), 347-367.

Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.

Adair, J. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. Kogan Page Publishers.

Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*. MPM.

Akbari, M., Dustar, M., Esmailzadeh, M., & Hosseini, H. (2019). Explaining the strategic leadership pattern for empowerment performance's personnels. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(22), 203-218.

Akçadağ, M., & Aykan. (2018). Lojistik işletmelerde yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Kayseri'de bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 9(73), 351-359. https://doi.org/10.9761/JASSS7808

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.

Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve

dolaylı etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(29), 211-238.

Akman, G., Özkan, C., & Hatice, E. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-116.

Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.

Alabduljader, S. A. (2021). Does strategic leadership support organizational commitment: Evidence from Islamic Banks in Kuwait. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 646-658.

Alay, H. K., Demir, F., & Serhat, G. (2023). Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin rolünün incelenmesi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 6(2), 107-127.

Allen, M. M. (2020). *Hirschman and voice*. In *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar Publishing.

Alvi, B., Haider, A., & Akram, M. (2020). The role of strategic leadership on employee performance with mediating effect of employee engagement: An empirical study of higher educational commission employees. *Global Educational Studies Review*, 3, 253-262.

Amabile, T. M. (1983a). *The Social Psychology of Creativity*. Springer.

Amabile, T. M. (1983b). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1993). What does a theory of creativity require? *Psychological Inquiry*, 4(3), 179-181.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. https://doi.org/10.2307/256995

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Atiyeh, S. N. S. (2022). The impact of strategic leadership on the employees' creativity atprivate hospitals in Palestine: A case study. *International Journal of Professional Business Review*, 7(4), 1-16.

Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve özel ilkögretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez no. 311024) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aykan, E., & Sönmez, E. (2014). Mediating role of perceived organizational justice between internal marketing practices and employee task and contextual performance: A shopping center implication. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, (2), 1-15.

Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 453-464.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied psychology*, 91(4), 963.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.

Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). Kararlara katılım ve iş doyumu arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 4-97.

Bakan, I., Ersahan, B., Buyukbese, T., Sezer, B., Akmese, A., Bakan, M., & Hakli, S. (2015). Strategic leadership in healthcare sector: An empirical study. *Kurumsal Akdemik Arşiv*, 24, 25-50.

Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 43(1), 41-78.

Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

Batuk Turan, S. (2018). Yapısal güçlendirme: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Yaşar University*, 13(49), 101-111. https://doi.org/10.19168/jyasar.312296

Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, *8*(1), 17-32.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590-103595.

Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, *28*(1), 71-79.

Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.

Bentley, P. J. (1999). Is evolution creative. *Proceedings of the AISB*, 99, 28-34.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: İndividual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(6), 424-434.

Bloom, D. (2020). *Employee empowerment: The prime component of sustainable change management*. Productivity Press.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.

Bolat, T. (2010). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4).

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Boshoff, C., & Arnolds, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance: A multi foci study. *South African Journal of Business Management*, 26(4), 125-135.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: An empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.

Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1969). Characteristics of effective employee performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, 22(3), 1-25.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.

Büyüköztürk, S. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-783.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.

Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.

Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The leadership quarterly*, 27(1), 1-13.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331-346.

Clark, K., & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12(4), 311-320.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3-13.

Craft, A. (2003). Creative thinking in the early years of education. *Early Years*, 23(2), 143-154.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Araştırma tasarımı.* Çeviri Edi. E. Karadağ. Nobel yayınları. Ankara.

Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, C. (1996). Empowerment: The power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

Çankır, B., & Semiz ÇeliK, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67. https://doi.org/10.17336/igusbd.387588

Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaraticilik ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştirma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.

Çelik, L. M. (2008). *Voice behavior of blue collar employees: The mediating role of psychological empowerment* (Tez no. 220210) [Doktora Tezi, Koç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.

D'Annunzio- Green, N., & Macandrew, J. (1999). Re- empowering the empowered – the ultimate challenge? *Personnel Review*, 28(3), 258-278.

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.

Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310-2324.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.

Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165-189.

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

Düşükcan, M., & Bal, E. (2020). Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi: Elâzığ ili banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS) E-ISSN:* 2602-4411, 4(1), 33-55.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

Ekowati, V. M., Sabran, S., Supriyanto, A. S., Pratiwi, V. U., & Masyhuri, M. (2021). Assessing the impact of empowerment on achieving employee performance

mediating role of information communication technology. *Quality–Access to Success Journal*, 22(184), 211-216.

El Qadri, Z. M., Harjito, D. A., & Yuliansyah, Y. (2018). Factors influencing the business success: A survey of state owned enterprises of merger process. *Polish Journal of Management Studies*, 17(2), 170-179.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (11. Basım). Beta Yayınları.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 30(4), 29-41.

Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.

Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology*, 59(1), 1-20.

Feldman, M., & Khademian, A. (2003). Strategic empowerment. In *Paper for the National Public Management Research Conference, Washington, October*, 9-11.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Ganjinia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). Overview of employees empowerment in organizations. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 38-43.

Genceli, M. (1990). Durbin-watson testinin irdelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Dergisi*, 33.

Gero, J. S. (1996). Computers and creative design. *The global design studio, National University of Singapore*, 11-19.

Gervais, S. J., Guinote, A., Allen, J., & Slabu, L. (2013). Power increases situated creativity. *Social Influence*, 8(4), 294-311.

Gibney, J., Copeland, S., & Murie, A. (2009). Toward a `new' strategic leadership of place for the knowledge-based economy. *Leadership*, 5(1), 5-23.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of ıts determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. SAGE Publications.

Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.

Göktaş, K. H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4), 75-767.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

Gu, S. (2023). The effect of strategic leadership on retention and creativity of employee in chinese universities: Career aspiration as a mediator. *International Journal of Education and Humanities*, 9(2), 214-220.

Gupta, N., & Chadha, N. K. (2017). A study of proactive personality, LMX quality and employee creativity in Delhi and NCR Organisations. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(2), 77-84.

Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-feselefe-yöntem-analiz* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of ıts top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.

Harmancı, Y., & Büyükbaş, Ş. (2020). Effects of Team-Member Exchange on Employee Performance. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2617-2648.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management Competitiveness & globalization concepts and case*. Cengage Learning. http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/handle/123456789/257

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.

Hosmer, L. T. (1982). The importance of strategic leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.

Hu Li, Sihong Huang, Juan Shu, & Chunlin Liu. (2018). Employee work performance mediates empowering leader behavior and employee voice. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, 46(12), 1997-2008.

Hughes, R. L., Beatty, K. M., & Dinwoodie, D. (2013). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. John Wiley & Sons.

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of trategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.

Irtaimeh, H. J. (2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.

İstanbul Sanayi Odası (2022). Erişim tarihi: 15.11.2023. https://www.iso500.org.tr/.

Jain, S. (2021). From a garage to a multi-million dollar company-Steve Jobs leadership style changed the game for *Apple*. https://blog.grovehr.com/steve-jobs-leadership-style.

Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51(7), 945-967.

Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.

Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.

Jo, S. J., & Park, S. (2016). Critical review on power in organization: Empowerment in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 390-406.

Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Karaca, M., & Özdaşlı, K. (2023). *Sağlık çalışanları açısından örgüt kültürü, prososyal davranışlar ve personel güçlendirme*. Çizgi Kitabevi.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.

Karataş, S., & Özcan, S. (2010). Yaratıcı düşünme etkinliklerinin öğrencilerin yaratıcı düşünmelerine ve proje geliştirmelerine etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 225-243.

Kaufman, B. (2013). Employee voice before hirschman: Its early history, conceptualization, and practice. *Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series*, 04-13.

Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(29), 22-41.

Kesner, I. F., & Sebora, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.

Khan, Md. R. (2021). A critical analysis of Elon Musk's leadership in Tesla motors. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 11(1), 213-222.

Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Tez no. 546319) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63(3), 371-394.

Kim, T.Y., Hon, A. H., & Lee, D.-R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22(1), 37-45.

Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze- views from the middle management position. *Journal of Management Development*, 17(8), 548-558.

Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). Beta Yayınları

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-866.

Kriger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2013). Rethinking strategic leadership: Stars, clans, teams and networks. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 411-432.

Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12, 648.

Kumkale, İ. (2022). *Organizational mastery: The impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*. Springer Nature.

Latham, J. R. (2013). A Framework for leading the transformation to performance excellence part I: CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20(2), 12-33.

Leavy, B. (1996). On studying leadership in the strategy field. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 435-454.

Lee, J. Y., & Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558-576.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.

Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.

Liu, X., Zhu, Z., Liu, Z., & Fu, C. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision*, 58(12), 2681-2703.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*. McGraw-Hill Education.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.

Marangoz, M. (2018). *Girişimcilik.* Beta Yayıncılık.

Marriott, J., Du Plessis, A., Sukumaran, S., & Manichith, P. (2014). Some key capabilities for strategic leaders in Lao commercial banking sector to maximise competitive advantage. *World Business and Economics Research Conference*, 1-19.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467.

Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.

Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-Fad or Fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.

Maynes, T., & Podsakoff, P. (2013). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 99, 87-112.

McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, Col. T. (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869-1891.

McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.

Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee relations*, 26(1), 72-93.

Meltem, A. (2020). Stratejik liderlik, performans ve örgütsel özdeşleşme: Havacılık işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 206-237.

Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.

Mohapatra, I., & Sundaray, B. K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. *International Journal of Advanced Technology and Engineering Research, National Conference on Recent Trends in Science, Technology and Management*, 1, 98-102.

Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.

Morrill, R. L. (2010). *Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in Colleges and Universities*. Rowman & Littlefield Publishers.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

Morse, N. C., & Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20(2), 191-198.

Mostafa, Y. A. A., Salama, A. A., Amuna, Y. M. A., & Aqel, A. M. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills "case study: Al-Azhar University.". *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMS R) IS S*, 5, 36-48.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 71-83. Psychology Press.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.

Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: An empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094-1105.

Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle-east Journal of Scientific Research*, 19(4), 593-601.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta- analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

O'Connor, E. S. (2001). Back on the way to empowerment: The example of ordway tead and industrial democracy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 15-32.

Okakın, N., & Ayvacıoğlu, M. (2014). Kurumlarda yaratıcılık üzerine bir çalışma-A study on creativity in organizations. *Öneri Dergisi*, 11(41), 283-300.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *181*, 366-376.

Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformatıonal liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.

Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dündar, G., Ataay, İ., & Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.

Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama* (Tez no. 204797) [Doktora Tezi, Uludaeğ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Pattanayak, B. (2020). *Human resource management* (Sixth edition). PHI Learning Pvt. Ltd.

Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership*. Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

Pisapia, J. R., & Lin, Y. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in the mainland of China. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self- monitoring in predicting speaking up in the workplace*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

Price, A. D. F., Bryman, A., & Dainty, A. R. J. (2004). Empowerment as a strategy for improving construction performance. *Leadership and Management in Engineering*, 4(1), 27-37.

Psoinos, A., Kern, T., & Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.

Quansah, E., Moghaddam, K., Solansky, S., & Wang, Y. (2022). Strategic leadership in SMEs: The mediating role of dynamic capabilities. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1308-1320.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Rajalingam, Y., Jauhar, J., & Bashawir, A. G. (2015). A study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 92-104.

Rampton, J., (2016). How Bill Gates became a leadership legend. Erişim tarihi: 13.11.2023. https://www.entrepreneur.com/business-news/how-bill-gates-became-a-leadership-legend/250607.

Randolph, W. A., (2000). Why is it so hard to achieve?. *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.

Rasch, L. (2004). Employee performance appraisal and the 95/5 rule. *Community College Journal of Research and Practice*, 28(5), 407-414.

Reyes-Guerra, D. (2009). *The relationship of strategic leader actions and normative structures* [Doctoral dissertation, Florida Atlantic University].

Rezaie, D. H., Saleh, P. A., Iman, A. M., & Jaafar, A. (2012). An analysis of the empowerment level of employees and it's relation to organizational factors. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 255-263.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (15. Baskı). Pirentice Hall.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of industrial psychology*, 29(1), 68-74.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2017). *Exploring management*. John Wiley & Sons.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.

Setiawan, Y., & Yuniarsih, T. (2018). Leaderships strategic and employee performance. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 1(1), 63-72.

Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied psychology*, 76(2), 179.

Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Shaw, C. B. (2018). *The relationships among the behavioral agility of school leadership teams, culture, and performance* [Doctoral dissertation, Florida Atlantic University].

Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmer, G., & Robinson, J. (2016). *Managing employee*

performance & reward: concepts, practices, strategies. Cambridge University Press.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.

Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 51-66.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

Sijbom, R. B. L., Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2015). How to get radical creative ideas into a leader's mind? Leader's achievement goals and subordinates' voice of creative ideas. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 279-296.

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 1-20.

Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96.

Song, J., Gu, J., Wu, J., & Xu, S. (2019). Differential promotive voice–prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 1053-1077.

Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 177-192.

Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 54-72.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 287–308. John Wiley & Sons.

Sternberg, R. J. (2009). *The nature of creativity. The essential sternberg: Essays on intelligence*, Psychology and Education.

Studysmarter (2023). Jeff Bezos leadership style. Erişim tarihi: 10.10.2023. https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/jeff-bezos-leadership-style/

Syafitri, R., Ahadiat, A., & Hayati, K. (2021). The effect of strategic leadership on employees creativity by the mediation of voice behavior. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 8(1), 91-97.

Şengül, C. M. (2015). Örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun artırılmasına yönelik yaklaşımlar. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 26-37.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). Pearson.

Tabak, A., & Sığrı, Ü. (2019). *Örgütsel davranış*. Beta Yayıncılık.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.

Tarlığ, Y. T. (2006). *Performans değerleme süreci ile performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma* (Tez no. 188530) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

TDK (2024). *Güncel Türkçe Sözlük.* Ekim 15, 2024 tarihinde https://sozluk.gov.tr adresinden alınmıştır.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "ınterpretive" model of ıntrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansi üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanlari üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.

Türk, M., & Akbaba, M. (2017). Stratejik liderlik algılamalarının çalışan performansına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(16), 182-196.

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), Article 2.

Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Ataay, İ., & Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım.

Uyargil, C. B., & Acar, A. C. (2010). *Performans ve ücret yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

Uysal, İ., & Kiliç, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (Güncellenmiş 9. baskı). Beta Yayınları.

Ünüvar, B., & Demirtaş, Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.

Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi (İSO 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma)* (Tez no. 241269) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

Vele, C.-L. (2016). Using effective leadership to enhance creativity. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25*(*2), 272-280.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Von den Driesch, T., Eva Susanne da Costa, M., Christina Flatten, T., & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245-256.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.

Whiting, S., Maynes, T., Podsakoff, N., & Podsakoff, P. (2011). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 97, 159-182.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.

Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.

Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, 19(2), 83-101.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751-760.

Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.

Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29, 149-163.

Yasin, M. Z. (2006). *The use of strategic leadership actions by deans in malaysian and american public universities* (Tez no. 25547) [Doktora Tezi, Florida Atlantic Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Academic Review*, 7(1), 133-152.

Yener, H., & Kurt, M. (2008). Factors affecting personnel performance in retail marketing: An application of Structural Equation Modeling. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(3), 327-336.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 109-120.

Yılmaz, M. (2004). *360 derece performans değerleme sistemi ve önündeki engeller* (Tez no. 148396) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yılmazer, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313-336.

Yi, W. (2023). *The effects of strategic leadership on the retention and creativity of employees* [Doktora Tezi, Siam Üniversitesi].

Yilmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.

Zenasni, F., Besançon, M., & Lubart, T. (2008). Creativity and tolerance of ambiguity: An empirical study. *The Journal of Creative Behavior*, 42(1), 61-73.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

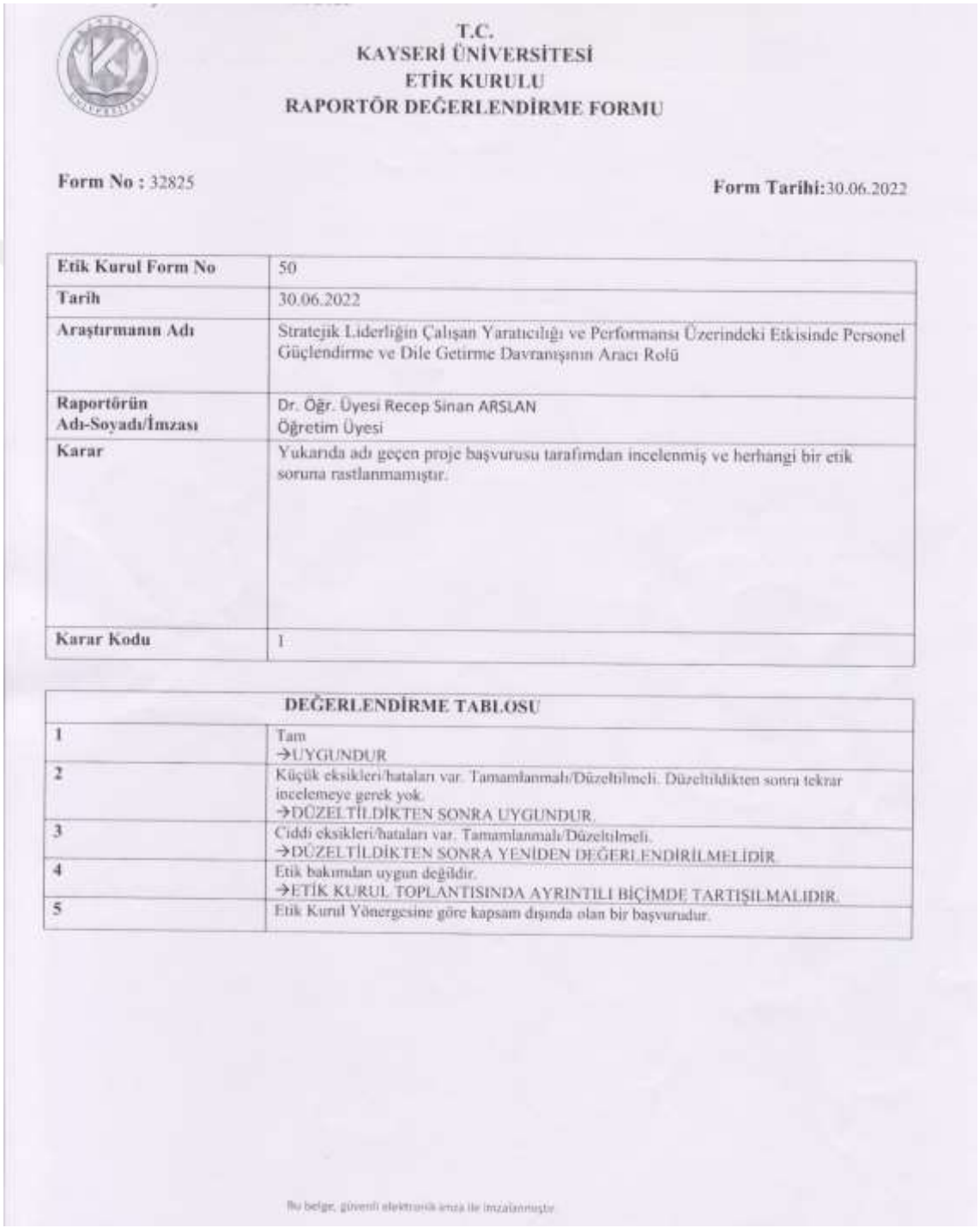
Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting creativity at work: The role of problem-solving demand. *Applied psychology*, 61(1), 56-80.

Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 8-22.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30/06/2022 tarihli ve 50 numaralı kararı ile alınmıştır.



T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
RAPORTÖR DEĞERLENDİRME FORMU

Form No : 32825 **Form Tarihi:** 30.06.2022

Etik Kurul Form No	50
Tarih	30.06.2022
Araştırmanın Adı	Stratejik Liderliğin Çalışan Yaratıcılığı ve Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü
Raportörün Adı-Soyadı/İmzası	Dr. Öğr. Üyesi Recep Sinan ARSLAN Öğretim Üyesi
Karar	Yukarıda adı geçen proje başvurusu tarafımdan incelenmiş ve herhangi bir etik soruna rastlanmamıştır.
Karar Kodu	1

DEĞERLENDİRME TABLOSU	
1	Tam →UYGUNDUR
2	Küçük eksikleri/hataları var. Tamamlanmalı/Düzeltilmeli. Düzeltildikten sonra tekrar incelemeye gerek yok. →DÜZELTİLDİKTEN SONRA UYGUNDUR.
3	Ciddi eksikleri/hataları var. Tamamlanmalı/Düzeltilmeli. →DÜZELTİLDİKTEN SONRA YENİDEN DEĞERLENDİRİLMELİDİR.
4	Etik bakımdan uygun değildir. →ETİK KURUL TOPLANTISINDA AYRINTILI BİÇİMDE TARTIŞILMALIDIR.
5	Etik Kurul Yönergesine göre kapsam dışında olan bir başvurudur.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcımız; bu araştırma Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümünde Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında yürütülen doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Elde edilen kişisel veriler gizli tutulacaktır. Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışan Yaratıcılığı ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş arkadaşlarım ve çalışanlar arasında yeni bir fikir veya metodu deneyen ilk kişi ben olurum.					
Diğerleri için büyük bir soruna neden olan problemleri ben çözerim.					
Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli kaynakları araştırır ve temin ederim.					
Genellikle mevcut yöntem ya da araçlar için yeni kullanım alanları bulurum.					
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştiririm.					
Hedefe/Amaçlara ulaşmada yeni yollar öneririm.					
İşimle ilgili yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürünleri araştırırım.					
İşletme için yararlı olan fikir, metot ya da ürünleri iyileştirmek üzere mevcut enformasyon veya materyalleri kullanırım.					
Orijinal ve özellikle işletme için yararlı olan fikir, metot, süreç veya ürünler geliştiririm.					
Geliştirdiğim fikirler işletmede çok sık uygulanır/hayata geçirilir.					
Genel olarak ürettiğim fikirler işletmenin başarısıyla ilgilidir.					

Stratejik Liderlik İfadeleri ***Çalıştığınız kurumdaki "yöneticilerinizi" göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Yöneticim, yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurur.					
Çalışanların belli iş süreçlerini takip etmesini ister.					
Çalışanlara karşı dürüsttür.					
Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle işbirliği yapar.					
Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili hesap vermesini ister.					
Çalışanlara "doğru işleri" yapması konusunda destek olur.					
Herkesin çıkarına olacak şekilde uzlaşma sağlar.					
İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar verir.					
Kurum **içi** ittifaklar geliştirir.					
Çalışanların görüşlerine saygı duyar.					
Çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
Kurum **dışı** ittifaklar geliştirir.					
Çalışanları lider olmaları yönünde destekler.					
Çalışanların kurallara uymasını bekler.					
Çalışanların işletmenin uzun dönemli hedeflerini benimsemesini sağlar.					
Çalışanlarla ilişkilerinde kazan-kazan ortamı oluşturur.					
İşletmenin politikalarına dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıdır.					
Çalışma kuralları oluşturur.					
Çalışanlarına karşı dürüsttür.					
Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirir.					
İşletme için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışır.					
İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar.					
Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım eder.					
Çalışanların, işle ilgili sorumlulukları üstlenmelerini ister.					
Çalışanların yaptığı işleri takip eder.					
Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmeye çalışır.					
Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçer.					
Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını bekler.					
Ortak bir vizyon yaratmaya çalışır.					
İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurar.					
Çalışanlarından ne beklediğini açık bir şekilde bildirir.					
Karar verme süreçlerinde işletmenin temel değerlerini göz önünde bulundurur.					
Kurum çalışanlarıyla farklılıkları tartışır.					
İşletmenin başarısı için ilişkilerini kullanır.					
Yönetsel ilişkilerinde çalışanlara adil davranır.					

Personel Güçlendirme ile İlgili İfadeler ***Mevcut işinizle alakalı aşağıdaki fırsatlara, bilgiye, desteklere ve kaynaklara ne düzeyde sahipsiniz?**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İşim oldukça zorlayıcı ama bana katkı sağlayan bir iştir.					
İşimle ilgili yeni bilgi ve deneyimler kazanma imkânına sahibim.					
Kendi yetenek ve bilgimin tümünü yaptığım görevlerde kullanabiliyorum.					
Çalıştığım kurumun mevcut durumu ile ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin değerleriyle ilgili bilgilere ulaşabilirim.					
Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin amaçlarıyla ilgili bilgilere erişebilirim.					
İyi yaptığım işlerle ilgili geribildirim verilir.					
İşimle ilgili geliştirebileceğim şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler verilir.					
İşimle ilgili yararlı ipuçları veya problem çözmeye yönelik tavsiyeler verilir.					
İşimle alakalı gerekli evrak işlerini yapmak için zamana sahibim.					
İşimi gereği gibi yerine getirmek için gerekli zamana sahibim.					
İşimde ihtiyaç duyduğum zaman yardım alabilirim.					
Yaptığım iş benim için çok önemlidir					
İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.					
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma eminim.					
İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede özerkliğe (serbestiye) sahibim.					
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim					
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

Çalışan Performansı ile İlgili İfadeler					
Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.					
Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.					
İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.					
Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.					
Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.					
Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.					
İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.					
Bölümümden sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum.					
Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi şefime sunarım.					
Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.					
İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum					
Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.					
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
Bütün performans kriterlerine uygunum.					
İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.					
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek iyi bir performans sergilerim.					
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

Dile Getirme Davranışı İle ilgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma ekibini etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve bu önerileri dile getirir.					
Ekibi etkileyen sorunlarla ilgilenmeleri için ekip içerisindeki diğer kişilerle, konuşur ve onları cesaretlendirir.					
Ekip içerisindeki diğer bireylerle aynı fikirde olmasa veya diğer ekip üyeleri kendisinin fikirlerine katılmasalar dahi, çalışma konuları hakkındaki fikirlerini dile getirir.					
Çalışma ekibinin faydasına olacak konularda bilgi düzeyini sürekli yüksek tutar.					
Çalışma hayatının kalitesini etkileyen konularla ilgilenir.					
Çalışma ekibi içerisinde yeni projeler geliştirilmesi veya iş yapma usullerinde değişiklik yapılması için, fikirlerini açıkça dile getirir.					

Yaş:	( ) 25 ve altı	( ) 26 – 35	( ) 36 – 45
	( ) 46 – 55	( ) 56 ve üstü	
Cinsiyet:	( ) Erkek	( ) Kadın	
Eğitim Durumu:	( ) İlköğretim	( ) Lise	( ) Ön lisans
	( ) Lisans	( ) Lisansüstü	
Toplam Tecrübe:	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5	( ) 6-10
	( ) 11-15	( ) 16-20	( ) 21 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

1. İletişim Bilgileri

Adı Soyadı : Fatma Hümeyra Haskebabçı

Uyruğu : T.C

2. Öğrenim Durumu

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Mezuniyet Yılı**
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2001
Yüksek Lisans	İşletme	Ufuk Üniversitesi	2015
Doktora	İşletme	Kayseri Üniversitesi	2024

3. Yabancı Dil : İngilizce

4. İş Deneyimleri

Yıl	**Kurum**	**Görev**
2000-2001	Eminoğulları Sigorta Ltd. Şti.	Muhasebe Elemanı
2016-2019	İzciler Gayrimenkul, İnşaat Ltd. Şti.	Yönetici Asistanı
2020-2022	Çağrı Sürücü Kursu	Usta Öğretici
2022-2023	Mavi Kelebekler Özel Eğitim ve Reh. Mer.	Programcı
2023-…	Teknorm Plastik Ltd. Şti.	Proje Yöneticisi

5. Yayınlar

Haskebabçı F.H., Harmancı, Y., (2020). Bölüm Adı: Aşırı Niteliklilik Kavramına İlişkin SSCI'da Yayınlanmış Makaleler Üzerine Bir Literatür Taraması, Editör: Yüksel Akay Unvan, Ivpe Yayınları, Karadağ, ss. 852-874.

Aykan E., Haskebabçı H., (2023). Bölüm Adı: Havacılık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Özgür Demirtaş, Nobel Yayınevi, Ankara, ss. 67-90.

İNTİHAL RAPORU

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Yazar Fatma Hümeyra HASKEBABÇI

Gönderim Tarihi: 15-Ağu-2024 11:33AM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 2432354644
Dosya adı: tezim-FHH12082024.pdf (1.75M)
Kelime sayısı: 42721
Karakter sayısı: 305220

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN YARATICILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

ORİJİNALLİK RAPORU

%4	%3	%3	%1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
2	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1
3	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
4	odk.mehmetakif.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	pegemindeks.net İnternet Kaynağı	<%1
7	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<%1
8	Coskun, Merve sayeste. "Orgutsel Bilgi paylasimi Ve orgutsel cevikligin Rekabet	<%1

ETKİSİ", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
Yayın

75 Şen, Fatma. "Kalite algılarının metaforlar ile değerlendirilmesi", Dokuz Eylul Universitesi (Turkey), 2024 <%1
Yayın

Alıntıları çıkart Kapat
Bibliyografyayı Çıkart Kapat
Eşleşmeleri çıkar Kapat