

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BİREYİN YARATICILIK
ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA***

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT
AND INDIVIDUAL'S CREATIVITY PERCEPTION: AN
APPLICATION IN BANKING INDUSTRY

Gökhan KERSE¹

Canan Nur KARABEY²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin türleri olan yapısal ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada personel güçlendirme sorumluluk yükleme yoluyla güç paylaşımının yapılması ve çalışanların kişisel yeterlilik algısı olarak ele alınmıştır. Yaratıcılık ise yeni ve farklı ürün ve fikirler oluşturabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Teorik kısmın ilk bölümünde personel güçlendirme açıklanmış; ikinci bölümünde ise yaratıcılık kavramı açıklığa kavuşturulmuştur. Çalışmada, Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde faaliyette bulunan Ziraat Bankası çalışanı 114 kişiden anket tekniğiyle veri toplanmış ve bu veriler SPSS paket programıyla analize tabi tutulmuştur. İstatistiksel analizler yapıldıktan sonra yapısal güçlendirmenin ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılığı pozitif yönlü etkilediği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Personel Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Yaratıcılık*

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between creativity and empowerment. Employee empowerment includes sharing power through appointing responsibilities and employees' perception of personal efficacy. Creativity refers to the ability to create new and different products and ideas. In the first part of the theoretical framework, employee empowerment was explained and in the second part creativity was clarified. Data were gathered through a survey conducted on 114 employees of the Ziraat Bank operating in city centres of Erzurum and Gumushane and

* Bu çalışma ilk yazarın yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

¹ Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Öğr. Gör.

² Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yrd. Doç Dr.

analysed by using SPSS. It was observed that structural and psychological empowerment affect creativity positively.

Key Words: *Employee Empowerment, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Creativity.*

GİRİŞ

Sürekli değişimlerin yaşandığı, bilginin hızla eskidiği, gerek yerel gerekse uluslararası piyasalara girmenin kolaylaştığı ve rekabetin had safhaya ulaştığı günümüz işletmelerinin hayatta kalabilmesi rakiplerine oranla daha üstün olması, yani rekabet avantajı kazanmasıyla mümkündür. Rekabet üstünlüğü ise personel güçlendirme faaliyeti sonucunda işletme çalışanlarının gelişimine yönelik yatırımlar yapılması, çalışanların işyerine bağlılığının artırılması, müşteri beklentilerine cevap verilmesi ve değişime ve gelişime yönelik bilgi birikiminin takip edilmesiyle kazanılmaktadır. Personel güçlendirme sayesinde hem müşteriler ve çalışanlar, hem de örgütler kazanç sağlamakta; dolayısıyla da kazan-kazan durumu ortaya çıkmaktadır. Çünkü müşteriler ihtiyaçlarını eksiksiz olarak gidermekte ve isteklerine ulaşmakta; çalışanlar işlerinden tatmin olmakta ve işlerini seyerek yapmaktadır. Örgütler ise çalışanların ve müşterilerin tatmini sonucunda amaçlarına ulaşmakta ve kârını artırmakta, böylelikle de yarınlara kalabilmektedir.

Öte yandan rekabet üstünlüğü kazanmanın koşullarından biri olarak personel güçlendirmenin yapılması gerektiği belirtilse de, güçlendirilen personel yaratıcı çıktılarla örgüte katkı sağlamadıkça bu çaba yeterli olmayacaktır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için eski ve yeni bilgiyi harmanlayarak daha iyi şeyler ortaya koymak, problemlere yönelik farklı ve kolaylaştırıcı çözümler sunmak, görülmeyeni görmek, bireysel ve örgütsel temelde yaşamı kolaylaştırmak, yani aslında yaratıcılık sonucunda yenilik yapmak gerekmektedir.

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Örgütsel ve yönetsel etkinliğin temel bileşeni olarak ifade edilebilen (Conger ve Kanungo, 1988: 471) güçlendirme kavramına yönelik araştırmalar; Bilimsel Yönetim'in kurucusu varsayılan Taylor'un 1920'lerdeki zaman-hareket etüdü ile başlamış (Yıldırım, 2011: 94), 1980'lerde araştırmaların yoğunlaşmasıyla önemi anlaşılabilir (Huq, 2010: 1) "umut verici bir şey" (Randolph, 2000: 94) olarak slogan haline gelmiştir (Forrester, 2000: 67). Aynı dönemlerde işletmelerdeki küçülme politikaları güçlendirme girişimleri üzerinde olumsuz etki bırakmış olsa da, güçlendirmenin iş için bir zorunluluk haline geldiği anlaşılmıştır (Wilkinson, 1998: 43-44).

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Genç (2004)'e göre güçlendirme; çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluklarını yüklemek suretiyle yapılan güç paylaşımıdır. Dolayısıyla güçlendirmenin gücü kapsadığı ve gücü artırma işlevinin olduğu (Forrester, 2000: 67) ifade edilebilir.

Güçlendirmeye yönelik araştırmalarda katkıları olan Conger ve Kanungo (1988) ise kavrama motivasyonel yaklaşarak “gücün paylaşımı” yanında örgütsel uygulamaların iyileştirilerek yeterli bilginin sağlanması, güçsüzlük hissettiren durumların belirlenip ortadan kaldırılması ve çalışanlarda öz-yeterliliğin artırılması şeklinde ifade etmiştir. Kanter söz konusu paylaşılan gücü; ‘iş başarısının sağlanmasına yönelik kaynaklara ulaşma kapasitesi’ (Sarmiento vd. 2004: 135; Kanter 1977 ve 1993 akt. Li vd. 2008: 3051) şeklinde ifade ederek açıklık getirmiştir.

Güçlendirme kavramını Bandura (1977) çalışanlarda “öz-yeterliliğin hissedilmesi”; Thomas ve Velthouse (1990) “içsel görev motivasyonu” olarak ele almış ve tanımlamıştır. Randolph (2000) ise kavramı; karar verme yörüngesinin yeniden düzenlenmesi, içsel motivasyonun sağlanması ve çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesi olarak ifade etmiştir.

Güçlendirme kavramı hem çalışanlara gücün teslim edilmesi hem de çalışanların kendini güçlü varsaymasına yönelik gerçekleşen süreci ifade etmektedir (Field, 1997: 149). Çünkü insanlara karar verme gücünün teslimi güçlendirme için önemli bir adım olduğu halde yeterli koşulu sağlayamamaktadır (Randolph, 2000: 95). Dolayısıyla güçlendirmenin özünü bireylerde mevcut; fakat yeterince kullanılmayan bilginin, deneyimin ve motivasyonel gücün serbest bırakılması oluşturmaktadır (Blanchard vd. 1999: 6).

Güçlendirme, çalışanların hızlı karar vermesi ve otorite sahibi olmaları nedeniyle mutlu ve faydalı müşteriler yaratmada, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamada ve güçlendirilmiş bir çevre oluşturmada kaçınılmaz bir strateji olmuş ve işletmelerin rekabetçi, güçlü ve istikrarlı hale gelmelerini ve hayatlarını devam ettirmelerini sağlamıştır (Tschohl, 2010: 11). Bilginin ve bilgi işçilerinin önemli olduğu 21. yüzyılda çalışanların kapıyı vurup şirketi terk etmesi, deneyimlerini de kendisiyle götürmesi, rakip firmaların bu deneyimi sahiplenmesi ve kazanç hanesine eklemesi anlamına geldiği için (Tiwana, 2000: 21-22) güçlendirme uygulaması motivasyonu ve iş doyumunu artırarak örgütsel bağlılığı oluşturan (Silva, 2007: 2) ve verimliliği artıran (Conger ve Kanungo 1988: 471) bir strateji olarak kabul edilebilir. Çünkü güçlendirme uygulaması sonucunda çalışanların iş doyumunu artıracak, örgüte bağlılık oluşacak ve böylelikle çalışan işletmede kalarak rekabet avantajı sağlayacaktır.

Güçlendirme uygulaması “güçlendirilmiş bir çalışan” yaratmada önemli rol oynayan iki farklı bakış açısının dikkate alınmasıyla gerçekleşmektedir; bunlar sosyal-yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme (Spreitzer, 2005: 1). Sosyal-yapısal bakış açısından

güçlendirme; gücün üst yönetimden orta kademe yöneticilere ve buradan da alt kademe çalışanlara aktarılmasıdır (Field, 1997: 149-150; Randolp ve Sashkin, 2002: 103). Örgüt çapında gücün astlara aktarılmasıyla birlikte çalışanların sorumlulukları da artmakta ve böylelikle çalışan katılımı sağlanmaktadır. Sorumluluğu artırılan çalışan, verilen sorumlulukları yerine getirmek için daha çok çaba harcamakta; bu ise örgütsel amaçlara ulaşmayı önemli derecede kolaylaştırmaktadır. Psikolojik bakış açısından ise güçlendirme; tüm düzeydeki çalışanlar ile gücün paylaşıldığı yönetsel uygulamalara odaklanmaktan ziyade; işyerindeki çalışanların güçlendirmeyi nasıl algıladıklarına odaklanan (Spreitzer, 2005: 3), çalışanların işlerine uyumunu sağlayan (Thomas ve Velthouse, 1990: 666-668) ve işyerinde motivasyonu artıran (Conger ve Kanungo, 1988: 473) bir kavramdır. Kavram ilk olarak Conger ve Kanungo (1988) tarafından “çalışanların öz-yeterlilik duygularının artırılması” şeklinde ifade edilmiştir. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi çalışanın motivasyonunu büyük oranda etkileyen anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta ele almış ve incelemiştir. *Anlam*; işe yönelik amaçlarla kişisel standartların uyuşmasını ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). *Yeterlilik*; kişinin işinde belirli bir öz-yeterliliğe sahip olması veya işe yönelik faaliyetleri yerine getirmede kişinin yeteneğine inanmasıdır (Spreitzer, 2005: 3). *Özerklik*; çalışanın eylemlerin kaynağı olarak kendisini görüp görmediğidir (DeCharms 1968 akt. Spreitzer vd. 1997: 682). *Etki* ise çalışanın işinde stratejik, yönetsel veya faaliyetset çıktıları etkileyebilme derecesidir (Spreitzer, 2005: 3).

2. YARATICILIK

Yaratıcılık daha önce mevcut olan ürün ve fikirlerden farklı olarak (Amabile, 1996: 1), herhangi bir alanda amaca uygun bir şekilde yeni ve faydalı ürün ve fikirler ortaya koyabilmektir (Amabile vd. 1996: 1155; Mumford ve Gustafson, 1988 akt. Unsworth, 2001: 3). Yaratıcılık ister sanatta ve psikolojide olsun, isterse bilimsel alanda olsun yeni ve değerli şekilde ortaya çıkan benzersiz yapılandırmayı ifade eder (Hammer, 1984: 117). Dolayısıyla yaratıcılığın yeni ve faydalı bir şey olması şarttır (Ford, 1995 akt. Munoz-Doyague vd. 2008: 21) .

Yaratıcılık bir olgunun başka olgu ile birleştirilmesi ve dönüştürülmesi sonucu yeni ve benzersiz bir şeyin ortaya konulması (Nazari ve Shahdadnejad, 2011: 256) ve orijinal ürüne dönüştürülebilecek fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılık her gün gördüğün şeylere farklı açılardan bakmak, bunları farklı yorumlarla tasvir etmek ve farklı sonuçlar ortaya koyabilmektir. Fakat ürün, hizmet veya süreçlere yönelik üretilen her fikir yaratıcılık olmaz. Yaratıcılıktan söz edebilmek için; ortaya konulan fikrin gerçekleşebilir olması ve gerçek hayata uygulanarak ticari getiri sağlayabilmesi gerekir.

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Yaratıcılık olasılıkları gerçeğe dönüştürmeyi sağlayan bireysel ve kültürel eylemlerdir (Kim, 2007: xi). Çünkü yaratıcılıkta olmayan bir şeyi hayal etmek ve herkesin gördüğü şeyi görüp farklı düşünebilmek (Genç, 2004: 272) esastır. Öte yandan bireyin ortaya koyduğu anlayış veya ürünün toplumdaki diğer bireyler tarafından kabul görmesi bireyi kültürün bir parçası haline getirmekte, dolayısıyla da kendisini ve buluşunu gelecek kuşaklara aktarabilmektedir (Kim, 2007: xi).

Yaratıcılık kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ifade edilerek araştırılmış bir kavramdır. Örneğin, Amabile yaratıcılığı; kişisel yetenek, teknik ustalık ve gerçek bilginin kazanılıp uygulanmasını içeren *uzmanlık*; problemlere önceki bakış açılarını yıkarak farklı yollardan çözüm bulmayı ifade eden *yaratıcı düşünme yeteneği* ve isteyerek ve mücadele ederek işe yönelik bağlılığı ifade eden *işsel iş motivasyonu* bileşenlerinin bir sonucu olarak ele almış ve incelemiştir (Amabile, 1996: 5-7; 1997: 42-44; 1998: 78-79). Torrance (1969) ise sorunlara yönelik çok sayıda fikir üretebilme yeteneği olarak ifade ettiği *akıcılık*, sorunlara farklı açılardan yaklaşarak farklı fikirler üretebilme yeteneği olan *esneklik*, sıra dışı fikirler üretebilme yeteneğini içeren *orijinallik*, sorunları tüm ayrıntılarıyla ele alma yeteneğini gösteren *ayrıntılılandırma* ve sorunları önceden oluşturulan ve yorumlanandan farklı olarak algılama ve tanımlama yeteneğiyle ilişkilendirilen *yeniden tanımlama* bileşenlerinin bir sonucu olarak ifade etmiştir. Öte yandan Mauzy ve Harriman, (2003: 7-30) ise kavrama yönelik bileşenleri *motivasyon*, *merak ve korku*, *bağlantı kurma* ve *kesme* ve *değerlendirme* olarak açıklamıştır.

Yaratıcılık riskli bir girişim olduğu için yaratıcı bireylerin kendilerini cesaretlendirecek özgüvene sahip olmaları gerekir ki bu da yaratıcı bireylerde fazlasıyla mevcuttur (Taylor, 2008: 19). Yaratıcı bireyler tehlike içinde yaşamayı seven, risk almaya istekli bireylerdir (Barker, 2002: 41). Yaratıcı birey belirsizliğe karşı tahammüllü (Yıldırım, 2003: 55-56), esnek ve meraklıdır (Taylor, 2008: 18). Onlar cevaplanmamış soruları araştırarak, başkalarının fikirlerini alarak, eleştirilmekten korkmadan (Barker, 2002: 41-42), kısa sürede çok sayıda farklı düşünce ortaya koyabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11).

Yaratıcılık; değerli bir amacı başarmaya yönelik yeni yöntemler kullanarak yeteneklerin ve bilginin uygulanması sonucu “orijinal ve faydalı” veya “yeni ve değerli” şeyler ortaya koyma (Rope, 2005: 27) sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama/gerçekleşme unsurları yer alır (Sawyer, 2003: 23). *Hazırlık*, konuya yönelik ön hazırlığı ifade eden, önerilerin dinlenildiği, fikirlere yönelik araştırmaların yapıldığı, bilginin ve verinin toplandığı sürece yönelik ilk aşamadır (Sawyer, 2003: 23). *Kuluçka*, olgular üzerinde uzunca süre düşünerek problem üzerinde sentezlemenin yapıldığı aşamadır (Naktiyok, 2004: 164). *Aydınlanma*, konuya yönelik kavrayışın gerçekleştiği; probleme yönelik çözümün veya bir fikrin ortaya atıldığı aşamadır (Naktiyok, 2004:

164). *Doğrulama/ Gerçekleşme*, fikirlere yönelik değerlendirmelerin ve detaylandırmanın yapıldığı aşamadır (Sawyer, 2003: 23).

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Personel güçlendirme ve yaratıcılık her ne kadar örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve rekabet üstünlüğü sağlamasını mümkün kılan birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak görülse de, kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik pek fazla çalışma yapılmamıştır. Yapılan çalışmalar genel itibariyle personel güçlendirme kavramını bir bütün olarak incelemiş ve alt boyutlarını dikkate almamıştır. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ayrımını içeren araştırmalar yeterli düzeyde değildir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, çağımızda rekabet üstünlüğü sağlamak için büyük önem arz eden personel güçlendirme kavramının yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada personel güçlendirmenin türleri olan yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Personel güçlendirmeye yaratıcılığı ilişkilendiren araştırmacılardan birisi olan Velthouse (1990) çalışmasında yaratıcılık ve güçlendirme kavramlarının benzerlikleri üzerinde durarak bu iki kavramın birbirini tamamladığını vurgulamıştır.

Öğüt, Aygen ve Demirel (2007) ise gerçekleştirdikleri araştırmada güçlendirilen personelin yaratıcılığının artacağı ve nihayetinde de örgütlerin daha yenilikçi olacağını ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili Hacımustafaoğlu (2008) ise personel güçlendirmenin boyutlarının her birinin yaratıcılığa etkisini ayrı ayrı değerlendirmiş ve genel anlamda bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Başka bir çalışmada Unsworth (2005) güçlendirmenin yaratıcılık isteğini harekete geçirdiğini ve dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını etkilediğini ifade etmiştir.

Carly Webster (2006) ise yaptığı çalışmada psikolojik açıdan güçlendirilmiş hisseden bireylerin işlerinde daha yaratıcı olduğunu; dolayısıyla da psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişkinin görüldüğünü tespit etmiştir.

Söz konusu kavramlar arasında ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada Sun, Zhang, Qi ve Chen (2012) psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında doğrudan olumlu; yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında ise dolaylı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatürdeki bu bilgilerin ışığında bu çalışmada iki hipotez ortaya atılmış olup hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₁: Yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

H₂: Psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın ana kütesini Erzurum ve Gümüşhane il merkezlerinde faaliyette bulunan bir kamu bankasının şubelerinde hizmet veren 114 personel oluşturmaktadır. Toplamda 114 çalışanı bulunan Erzurum ve Gümüşhane il merkezi şubelerine gönderilen 114 anketten 102 tanesi hatasız ve eksiksiz doldurulmuş olarak geri dönmüş (geri dönüş oranı %90) ve 102 anket üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formunu oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilerek anket formu oluşturulmuştur. Anket formu 4 bölümden oluşmakta olup toplam 41 madde içermektedir. İlk bölümde yer alan 6 madde demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim süresi, statü) ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde ise sırasıyla yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılıkla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu kısımlarda yer alan 35 madde, 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....5-Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Araştırmada yapısal güçlendirmeyi ölçmek amacıyla kullanılan ölçek İş Etkinliği Koşulları Anketinden derlenerek oluşturulmuştur. Ölçekte fırsat (1-3. ifadeler), destek alma (4-6. ifadeler), bilgiye erişim (7-9. ifadeler), kaynaklara ulaşma (10-12. ifadeler) olarak adlandırılan dört boyuta ait toplam 12 ifade yer almaktadır (O'Brien, 2010: 75). Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için; anlam (13-15. ifadeler), yeterlilik (16-18. ifadeler), özerklik (19-21. ifadeler), etki (22-24. ifadeler) boyutlarından oluşan ve her biri 3 madde içeren toplam 12 maddelik bir ölçek kullanılmıştır (Spreitzer, 1995: 1464-1465). Yaratıcılığı ölçmek için de 11 maddeden yararlanılmıştır (Munoz-Doyague vd., 2008: 33).

Anket formundan anlamlı sonuçlar çıkarabilmek amacıyla ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin yeterliliği incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü'nden yararlanılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için cronbach değerinin 0,70 veya daha yüksek olması gerekir (Naktiyok, 2004: 243-244). Araştırmada analize tabi tutulan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri sırasıyla 0,87, 0,90 ve 0,90 bulunmuştur.

3.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçekteki ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Katılımcıların

yeterliliği ve verilerin anlamlılığı için yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılığa ait ölçeklerde KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması dikkate alınmıştır (Naktiyok, 2004: 245). Analizde yapısal güçlendirme ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,783 olması verilerin faktör analizine uygunluğunu; Bartlett küresellik testi oranının (Bartlett test of sphericity) ,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermektedir. Toplam 12 madde dâhil edilen analizde, bazı ifadelerin faktörlere uygun şekilde yüklenmemesi nedeniyle analize dâhil edilmemiş ve 10 madde üzerinden 3 faktör (destek alma, bilgiye erişim ve kaynaklara ulaşma) elde edilmiş ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0,793, 0,845 ve 0,755 bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,827, Bartlett küresellik testi oranının (Bartlett test of sphericity) ,000 olması verilerin uygunluğunu ve anlamlılığını ifade etmektedir. Toplam 12 maddeye yapılan analiz sonucunda 3 faktör (özerklik-etki, anlam, yeterlilik) elde edilmiş ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının sırasıyla 0.922, 0,934, 0,878 olduğu görülmüştür.

Yaratıcılık ölçeğine ilişkin faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,827, Bartlett küresellik testi oranının (Bartlett test of sphericity) ,000 olması verilerin uygunluğunu ve anlamlılığını göstermektedir. Toplam 11 maddeye yapılan analiz sonucunda bazı ifadeler faktörlere uygun şekilde yüklenmemiş ve 9 madde üzerinden 2 faktör (Yaratıcı Fikirler Geliştirme ve Yaratıcı Fikirleri Uygulama) elde edilmiştir. Bu faktörlerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0.906 ve 0,841 bulunmuştur.

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

3.4. Bulgular

3.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

Özellik		f	Yüzde (%)	Özellik		f	Yüzde (%)
Yaş	<29	41	40,2	Eğitim	Lise	15	14,7
	30-39	41	40,2		Önlisans	12	11,8
	>40	20	19,6		Lisans	64	62,7
Cinsiyet	Erkek	60	58,8	Lisansüstü	11	10,8	
	Kadın	42	41,2	Gişe/Kredi/Operasyon vs. Bölüm Çalışanı	69	67,6	
Deneyim	<1	9	8,8	Statü	Güvenlik Çalışanı	9	8,8
	1-5	41	40,2		Bölüm Şefi	17	16,7
	6-10	19	18,6		Yönetici	7	6,9
	11-15	14	13,7	Medeni Durum	Evli	61	59,8
	>15	19	18,6		Bekâr	41	40,2

Tablo 1' e bakıldığında bankada çalışanların %58,8'inin erkek, %41,2'sinin ise kadın; %59,8'inin evli, %40,2'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Yaşla ilgili değişkene bakıldığında bankada çalışanların çoğunun <29 (%40,2) ve 30-39 (%40,2) yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında çalışanların % 62,7'si lisans; %10,8'lik kısmı ise lisansüstü eğitimi almış bireylerdir. Deneyim açısından 1-5 yıl (%40,2) arası çalışanların ağırlığı görülmektedir. Statü dağılımına bakıldığında bankadaki çalışanların %67,6'sının Gişe/Kredi/Operasyon vs. bölümünde çalıştığı, yalnızca % 6,9'unun yöneticilik pozisyonunda olduğu görülmektedir.

3.4.2. Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ölçeklerine ve bu ölçeklerin boyutlarına yönelik korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 2 elde edilmiştir.

Tablo 2. Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılıkla İlgili İstatistikler

	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Y.G.1. Destek Alma	3,7721	0,803	1										
2-Y.G.2. Bilgiye Erişim	3,7320	0,905	,534**	1									
3-Y.G.3. Kaynaklara Ulaşma	3,4118	0,981	,463**	,521**	1								
4-P.G.1. Özerklik-Etki	3,3105	1,013	,487**	,580**	,538**	1							
5-P.G.2. Anlam	3,9085	1,079	,444**	,466**	,440**	,508**	1						
6-P.G.3. Yeterlilik	4,2647	0,803	,344**	,457**	,371**	,156	,358**	1					
7-Y.1. Yaratıcı Fikirler Geliştirme	3,7171	0,725	,297**	,378**	,442**	,533**	,418**	,327**	1				
8-Y.2. Yaratıcı Fikirleri Uygulama	3,1716	1,080	,340**	,281**	,419**	,714**	,334**	-,021	,559**	1			
9-Yapısal Güçlendirme	3,6386	0,735	,830**	,821**	,805**	,650**	,549**	,473**	,452**	,425**	1		
10-Psikolojik Güçlendirme	3,8279	0,732	,572**	,672**	,612**	,887**	,787**	,495**	,589**	,588**	,752**	1	
11- Yaratıcılık	3,4443	0,801	,343**	,386**	,482**	,650**	,435**	,247*	,962**	,765**	,491**	,652**	1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2'de de görüldüğü gibi yapısal güçlendirmenin destek alma, bilgiye erişim ve kaynaklara ulaşma boyutlarının her biri ile yaratıcılığın boyutları arasında doğru yönlü %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Yapısal güçlendirme boyutlarının bir bütün olarak yaratıcılık ile ilişkisine bakıldığında ise; destek ($r=0,343$) ve bilgiye erişim algısının ($r=0,386$) pozitif yönlü orta düzeyde; kaynaklara ulaşma algısının ise pozitif yönlü oldukça güçlü ($r=0,482$) bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılabilir. Diğer bir ifadeyle destek alma, bilgiye erişim, kaynaklara ulaşma algısının artması yaratıcılığı da artırmaktadır.

Tabloda psikolojik güçlendirme boyutları ile yaratıcılık boyutları arasında (yeterlilik boyutu-yaratıcı fikirleri uygulama ilişkisi hariç) doğru yönlü %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Kurum çalışanlarının özerklik-etki algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında çok güçlü ($r=0,714$); anlam algısı ile yaratıcı fikirleri uygulama arasında orta derecede ($r=0,334$) pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Genel anlamda bir bütün olarak bakıldığında yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde yapısal güçlendirme algısı ile yaratıcılık arasında güçlü (,491) pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yapısal güçlendirilme algısı yüksek çalışanların yaratıcılıklarının da artması beklenir.

Bir bütün olarak psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye bakıldığında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca psikolojik güçlendirme algısı ile yaratıcılık arasında çok güçlü ($r=0,652$) ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik açıdan güçlendirilmiş hisseden çalışanların yaratıcılıklarının da artacağı yargısına varılabilir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, çalışmanın amacına uygun olarak regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 3. Yapısal Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Yaratıcı Fikirler Geliştirme			Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p	β	t	p
Destek Alma	,050	,463	,645	,181	1,636	,105
Bilgiye Erişim	,182	1,614	,110	,013	,114	,909
Kaynaklara Ulaşma	,324	3,005	,003	,328	3,004	,003
R ²	,227			,203		
Düzeltilmiş R ²	,203			,178		
F	9,574**			8,296**		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 3'e göre yapısal güçlendirmeye yönelik boyutlar yaratıcılığın yaratıcı fikirler geliştirme boyutunun toplam varyansının %23'ünü açıklamakta olup kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= ,227$ ve $F=9,574^{**}$). Tabloya bakıldığında kaynaklara ulaşma değişkeninin ($\beta=,324$ ve $p<0,01$) yaratıcı fikirler geliştirme üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi yapısal güçlendirmeye yönelik boyutlar yaratıcılığın yaratıcı fikirleri uygulama boyutunun toplam varyansının %20'sini açıklamakta olup kurulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($R^2= ,203$ ve $F=8,296^{**}$). Kaynaklara ulaşma değişkeninin yine yaratıcı fikirleri uygulama boyutunu anlamlı düzeyde ve olumlu olarak etkilediği bulunmuştur.

Tablo 4. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaratıcı Fikirler Geliştirme ve Yaratıcı Fikirleri Uygulama Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Yaratıcı Fikirler Geliştirme			Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p	β	t	p
Özerklik-Etki	,440	4,660	,000	,729	9,028	,000
Anlam	,117	1,176	,242	,013	,153	,879
Yeterlilik	,216	2,489	,015	-,139	-1,868	,065
R^2	,354			,527		
Düzeltilmiş R^2	,334			,513		
F	17,920**			36,419**		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 4'e göre psikolojik güçlendirme boyutlarının yaratıcı fikirler geliştirme toplam varyansının %35'ini açıkladığı ve denklemin % 99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= ,354$ ve $F=17,920^{**}$). Özerklik-etki değişkeninin ($\beta=,440$ ve ** $p<0,01$) yeterlilik ($\beta=,216$) değişkenlerine kıyasla yaratıcı fikirler geliştirme boyutuna etkisi daha yüksektir.

Tablo 4'te psikolojik güçlendirme boyutlarının yaratıcı fikirleri uygulama boyutunda toplam varyansın %53'ünü açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= ,527$ ve $F=36,419^{**}$). Öte yandan sadece özerklik-etki boyutunun beta katsayısı anlamlı çıkmıştır.

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Tablo 5. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Birlikte Yaratıcı Fikirler Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Yaratıcı Fikirler Geliştirme			Yaratıcı Fikirleri Uygulama		
	β	t	p	β	t	p
Destek Alma	-,074	-,715	,476	,060	,692	,490
Bilgiye Erişim	-,065	-,554	,581	-,203	-2,062	,042
Kaynaklara Ulaşma	,142	1,334	,185	,139	1,554	,124
Özerklik-Etki	,436	3,745	,000	,743	7,612	,000
Anlam	,119	1,163	,248	,005	,056	,956
Yeterlilik	,219	2,224	,029	-,118	-1,424	,158
R ²	,370			,556		
Düzeltilmiş R ²	,330			,528		
F	9,292**			19,824**		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 5'te tüm boyutların birlikte toplam varyansın %37' sini açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,370$ ve $F = 9,292^{**}$). Öte yandan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının birlikte analize dâhil edilmesiyle sadece psikolojik güçlendirmenin özerklik-etki ve yeterlilik alt boyutlarının beta katsayısı anlamlı çıkmakta olup; özerklik-etki alt boyutunun yaratıcı fikirler geliştirmeyi açıklama gücü yeterlilik alt boyutundan daha yüksektir.

Tablo 5 incelendiğinde tüm boyutların yaratıcı fikirleri uygulama boyutunun toplam varyansının %56' sını açıkladığı ve denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülür. Ancak bağımsız değişkenlerden yalnızca bilgiye erişim ve özerklik-etkinin katsayıları anlamlı bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilerle birlikte regresyon analizi sonuçları incelendiğinde H_1 ve H_2 'nin desteklendiği söylenebilir.

3.4.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve statü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla iki grup değer alan kontrol değişkenleri için bağımsız örnekler t testi (Heiman, 2011: 262), iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri için de tek yönlü varyans analizi (Lee vd., 2000: 486) uygulanmış; iki gruptan fazla değer alan değişkenlerde farklılık olması durumunda farklılığın nedenini öğrenmeye yönelik olarak da LSD Testi (Kerr vd., 2002: 100) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6. Yaş Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Özerklik-Etki	Gruplararası	6,240	2	3,120	3,172	,046
	Grup İçi	97,373	99	,984		
	Toplam	103,613	101			
Anlam	Gruplararası	9,708	2	4,854	4,454	,014
	Grup İçi	107,882	99	1,090		
	Toplam	117,590	101			

Tablo 6'da gösterilen değişkenlerde anlamlı fark bulunduğu farklılığın kaynağını öğrenmeye yönelik LSD testi uygulanması sonucunda; >40 yaş grubu ortalamasının, <29 (I-J=,68 ve p=,013)* ve 30-39 (I-J=,45 ve p=,097) yaş grubu ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Öte yandan 40 yaşın üzerindeki çalışanların özerklik-etki algısı diğer yaş grubundaki çalışanlara oranla daha yüksektir. Yaşa bağlı olarak işe yönelik gerekli donanımın kazanılması ve bunun sonucu olarak statü basamaklarında ilerleme göz önüne alındığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların daha genç çalışanlara kıyasla işlerinde özerk hissetmeleri ve işlerini etkilediklerini düşünmeleri şaşırtıcı değildir.

LSD testi ile anlam boyutundaki farklılığın nedenine bakıldığında; <29 yaş grubu ortalamasının ($\bar{X}=3,09$), 30-39 (I-J=,45 ve p=,055; $\bar{X}=3,31$) ve >40 (I-J=,81 ve p=,005; $\bar{X}=3,77$)* yaş grubu ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. 29 yaş altındaki çalışanların anlam algısı diğer yaş gruplarına oranla daha düşüktür. Bu yaş grubunun hem işe yeni girmiş olma hem de iş ortamına tam anlamıyla alışmamış ve işinde uzmanlaşmamış olma ihtimali göz önüne alınarak işini daha düşük düzeyde anlamlı bulabileceği yargısına varılabilir.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Yaratıcı Fikirler Geliştirme			1,104	100	,033
Erkek	3,78	,82			
Kadın	3,62	,56			

Tablo 7'ye bakıldığında yaratıcı fikirler geliştirme boyutunda erkek çalışanların kadınlara oranla yaratıcı fikirler geliştirme algısının daha yüksek

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

olduğu görülmektedir. Erkeklerin kadınlara oranla toplumda iş hayatına ve iş hayatının sorunlarına daha erken yaşlarda atılması yaratıcı fikirler geliştirme yönünden farklılığın nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 8. Medeni Durum Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p
Anlam			3,247	100	,001
Evli	4,18	,84			
Bekâr	3,50	1,26			

Tablo 8'e bakıldığında medeni durum değişkeni açısından psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunda evli çalışanların işlerini bekâr çalışanlardan daha anlamlı bulduğu görülmektedir. Bu belki de evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla sorumluluklarının daha fazla olması ve dolayısıyla kurum değerleriyle kendi değerlerini uyuşturmaya çalışmasından kaynaklanabilir.

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin alt boyutlarının eğitim durumu ve farklı statüdeki çalışan grupları açısından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 9. Deneyim Değişkeni Açısından Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcılığın Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Anlam	Gruplararası	15,100	4	3,775	3,573	,009
	Grup İçi	102,490	97	1,057		
	Toplam	117,590	101			

Tablo 9' da gösterildiği gibi alt boyutlar arasında sadece psikolojik güçlendirmeye ait anlam boyutunda bir farklılık göze çarpmaktadır. 1-5 yıl arası çalışanların ($\bar{X} = 3,47$) diğer gruplara oranla ($<1, \bar{X} = 3,82$; 6-10, $\bar{X} = 4,16$; 11-15, $\bar{X} = 4,38$; $>15, \bar{X} = 4,30$) ortalamasının daha düşük olduğu görülür. Bu bulgulardan hareketle 1-5 yıl arası çalışanların işlerini diğer gruplara oranla daha az anlamlı buldukları söylenebilir.

3.5. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Günümüz işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetinin uygulanmasıyla birlikte çalışanlar kendilerini işlerinden daha fazla sorumlu hissetmekte ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik istekleri ve yetkinlik düzeyleri yükselmektedir. Sorumluluk ve yetkinliğin artması ise

işletmenin farklı ürünler ortaya koymasını ve sorunları kısa zamanda ve farklı çözümlerle ele almasını sağlayacaktır. Dolayısıyla da işletme hem amaçlarına ulaşacak hem de rekabet avantajını sürdürebilecektir.

Bu araştırmada yapısal güçlendirme astlara gücün devredilmesi; astların kaynaklara ulaşması, bilgiye erişmesi ve gerekli desteği alması gibi faaliyetleri içermektedir. Psikolojik güçlendirme ise yapısal güçlendirmeden farklı olarak çalışanların güçlendirmeye ilişkin düşüncelerini ifade etmekte; çalışanları işe yeterli hale getirerek motive etmeye dayanmaktadır. Çalışmada ortaya konmaya çalışılan diğer bir kavram, çalışanların yaratıcılık yeteneği ve algısıdır. Yaratıcılık yeni ve yararlı ürün, hizmet ya da süreç ortaya koymak; problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmak ve yeni fikirler üretmek olarak tanımlanmıştır.

Çalışmada yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda; genel anlamda yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Öte yandan yapısal güçlendirmenin boyutları ile yaratıcılığın boyutları da ayrı ayrı incelenmiş ve herbirinin yaratıcılığın boyutları ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Analizler sonucunda psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin de olumlu ve anlamlı olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirme ve yaratıcılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının yaratıcılık alt boyutları ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ancak psikolojik güçlendirmenin “yeterlilik” alt boyutu ile yaratıcılığın “yaratıcı fikirleri uygulama” alt boyutu arasında ilişki bulunmamıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, dikkat çeken bir nokta “özerklik-etki” boyutunun hem yaratıcılığın alt boyutlarıyla hem de bir bütün olarak yaratıcılıkla ilişkisinin çok güçlü olmasıdır.

Korelasyon analizi sonuçları aynı zamanda yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu ilişki yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları için de geçerlidir. Öte yandan yapısal güçlendirmenin “bilgiye erişim” boyutuyla psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki” boyutu arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Bunun yanında yapısal güçlendirme-yaratıcılık ilişkisi ve psikolojik güçlendirme-yaratıcılık ilişkisi karşılaştırıldığında psikolojik güçlendirme-yaratıcılık ilişkisinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu durum yaratıcılık açısından çalışanların psikolojik güçlendirme algısının yapısal güçlendirme algısından daha önemli olduğuna işaret etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle çalışanların gerekli desteği alması, ihtiyaç duyduğu bilgiye erişmesi ve kaynaklara ulaşması, yani yapısal olarak güçlendirilmesi durumunda yaratıcı düşünmenin desteklendiği ifade

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

edilebilir. Benzer şekilde, çalışanların işlerinde özerk olması ve işlerini etkilemesi, işlerini anlamlı bulması ve yeteneklerine güvenmesi, yani psikolojik olarak güçlendirilmesi de yaratıcılık yeteneğini artırmakta, diğer bir ifadeyle yeni ve farklı fikirler ile ürünler ortaya çıkarmaya katkıda bulunmaktadır.

Bu bulguların yanında çalışmanın birtakım sınırlılıkları da mevcuttur. Birincisi bu çalışmada önceden hazırlanmış soru formuna bağlı kalarak sayısal değerlere ve genellemelere dayanan (nicel/kantitatif araştırma) araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla veriler bu çerçevede toplanarak analiz edilmiş olup araştırmada derinlemesine veri toplanmamıştır. Oysa konunun nitel (kalitatif) yöntemlerle incelenmesi literatüre benzersiz bir katkı sunabilir. İkincisi, araştırma yalnızca bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmaların farklı sektörlerde ve alanlarda yapılması yararlı olacaktır.

3.6. İşletmelere ve Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmada güçlendirilmiş hissedilen çalışanların yaratıcı çıktılar ortaya koyabilmesinin daha muhtemel olduğu görülmüştür. Her şeyin hızla değiştiği ve eskidiği günümüz koşullarında güçlendirmenin hissedilmesi çalışanları yaratıcılığa teşvik edecek; bu da örgütlerin yarınları bakabilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle günümüz işletmelerinin ve yöneticilerinin çalışanlara gerekli sorumlulukları vererek güç dağılımını yapması, bilgi paylaşımını gerçekleştirmesi, çalışanların kendi yeterliliklerini ve öz güvenlerini sağlamaya yönelik faaliyetleri kullanması işletmeler açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu tür durumlara gerekli hassasiyetin gösterilmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşma ve hayatta kalabilme olasılıklarının artmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AMABILE, T.M. (1996). "Creativity and Innovation in Organization". *Harvard Business School*, January 5, 1-15.
- AMABILE, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- AMABILE T.M. (1998), "How to Kill Creativity". *Harvard Business Review*, (September-October 1998), 77-87.
- 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.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2011). "Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi". İsmail Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: Ülkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ss.5-33). İstanbul: Beta Yayınları.

- BANDURA, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- BARKER, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev.Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- BLANCHARD, K.H., CARLOS, J.P., RANDOLP, A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results* [Elektronik Sürüm]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- FIELD, L., (1997). "Impediments to Empowerment and Learning within Organizations". *The Learning Organization*, 4 (4), 149-158.
- FORRESTER, R. (2000), "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea". *Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80.
- GENÇ, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HACIMUSTAFAOĞLU, M.F. (2008). *Personel Güçlendirme Algularının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HAMMER, E.F. (1984). *Creativity, Talent and Personality*. Malabar,Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- HEIMAN, G.W. (2011). *Basic Statistics for the Behavioral Sciences* [Elektronik Sürüm]. Canada: Cengage Learning.
- HUQ, R. (2010). *Employee Empowerment: the rhetoric & the reality* [Elektronik Sürüm]. Axminster: Triarchy Press.
- KERR, A.W., HALL, H.K., KOZUB, S.A. (2002). *Doing Statistics with SPSS* [Elektronik Sürüm]. Great Britain: The Cromwell Press.
- KIM, U. (2007). "Creating a World of Possibilities, Indigenous and Cultural Perspectives" [Elektronik Sürüm]. Al-Girl Tan (Ed.). (ss.Xi-XVİ). *Creativity: a Handbook for Teachers*. Singapore: World Scientific Publishing.
- LEE, C.F., LEE, J.C., LEE, A.C. (2000). *Statistics for Business and Financial Economics* [Elektronik Sürüm]. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- LI, I-C., CHEN, Y-C., AND KUO, H-T. (2008), "The Relationship between Work Empowerment and Work Stress Perceived by Nurses at Long-Term Care Facilities in Taipei City". *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3050-3058.
- MAUZY, J., HARRIMAN, R. (2003). *Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization* [Elektronik Sürüm]. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- MUNOZ-DOYAGUE, M.F., GONZALEZ-ALVAREZ, N., NEITO, M. (2008), "An Examination of Individual Factors and Employees'

Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

- Creativity: The Case of Spain”. *Creativity Research Journal*, 20 (1), 21-33.
- NAKTİYOK, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- NAZARI, M. Z., SHAHDADNEJAD, N. (2011), “Barriers to Creativity and Innovation in the Organization’s Management”. *Management and Economics*, 25, 256-260.
- O’BRIEN, J.L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*. (Doktora Tezi). New Jersey: The State University of New Jersey.
- ÖĞÜT, A., AYGİN, S., DEMİRSEL, M.T. (2007). “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 163-172.
- RANDOLP, W.A. (2000), “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.
- RANDOLP, W.A., SASHKİN, M. (2002), “Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?”. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- ROPE, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice* [Elektronik Sürüm]. Great Britain: MPG Books Ltd.
- SARMIENTO, T.P., LASCHINGER, H.K.S., IWASIW, C. (2004), “Nurse Educators’ Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter’s Theory”. *Journal of Advanced Nursing*, 46 (2), 134-143.
- SAWYER, R.K. (2003). “Emergence in Creativity and Development” [Elektronik Sürüm]. R. Keith Sawyer(Ed.), Vera John Steiner (Ed.), Seana Moran (Ed.), Robert J. Sternberg (Ed.), David Henry Feldman (Ed.), Jeanne Nakamura (Ed.), Mihaly Csikszentmihalyi (Ed.). *Creativity and Development*. (ss.12-60). New York: Oxford University Press.
- SILVA, S. (2007). *Does Empowerment Motivate Employees in the Hospitality Industry (Sri-Lanka) to Increase Performance*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Norderstedt: University of Wales.
- SPREITZER, G.M. (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- SPREITZER, G.M. (2005). Empowerment at Work. *Working Paper Series*, Michigan Ross School of Business.
- SPREITZER, M.G., 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.

- SUN, L.Y., ZHANG, Z., QI, J., CHEN, Z.X. (2012). "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation". *The Leadership Quarterly*, 23, 55-65.
- TAYLOR, L.D. (2008). *Creative Thinking and Worldviews in Romania*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Reno: University of Nevada.
- THOMAS, K.W., & VELTHOUSE, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- TIWANA, A. (2000). *Bilginin Yönetimi*. (Çev: Elif Özsayar, 2003). Dışbank Kitapları.
- TORRANCE, E.P. (1969), "Creativity. What Research Says to Teachers". *National Education Association*, 28, 1-36.
- TSCHOHL, J. (2010). *Empowerment: A Way of Life* [Elektronik Sürüm]. Minneapolis: Best Seller Publishing.
- UNSWORTH, K. (2001). "Unpacking Creativity". *Academy of Management*, 1-23.
- UNSWORTH, K.L. (2005). "Creative Requirement: A Neglected Construct in the Study of Employee Creativity?". *Group and Organization Management*, 1-32.
- VELTHOUSE, B.A. (1990). "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship". *Review of Business*, 12 (2), 13-18.
- WEBSTER, C. (2006). "An Empirical Analysis of the Relationships between the Interactive Use of Performances Measurement Systems, Creativity and Performance: the Intervening Role of Psychological Empowerment". *Working Paper*, 1-33.
- WILKINSON, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice". *Personnel Review*, 27 (1), 40-56.
- YILDIRIM, R. (2003). *Yaratıcılık ve Yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- YILDIRIM, H. (2011). "Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı". İsmail Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ss. 93-111). İstanbul: Beta Yayınları.