



**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL YARATICILIK İLİŞKİSİNDE
LİDERLİK GÖREVLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

*Investigation of the Role of Leadership Tasks in the Relationship of Personnel Empowerment
and Individual Creativity*

Hazal Koray ALAY

Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü -
Sağlık Kurumları İşletmeciliği, hazalkoray.alay@batman.edu.tr
<http://orcid.org/0000-0002-6638-3089>

Ferhat DEMİR

T.C. İçişleri Bakanlığı, ferht5656@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-0611-4060>

Serhat GENÇ

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, behempa72@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-5769-8022>

Doi: <https://doi.org/10.33723/rs.1243448>

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

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi/ArrivedDate: 27.01.2023

Kabul Tarihi / AcceptedDate: 24.04.2023

Yayınlanma Tarihi / PublishedDate: 30.04.2023

ÖZ

Çalışanların iş yaşamındaki davranışları ve işleriyle olan ilişkileri pek çok değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenlerden en önemlilerinden biri de yöneticilerin liderlik davranışları ve işletmenin personel güçlendirme kültürüdür. Örgütler sürdürülebilir rekabet amacı için bilgiye ve güçlü insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışmanın birincil amacı küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde yararlanabilmek için bir gereklilik olan personel güçlendirme kavramı ile bireysel yaratıcılık ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin rolünün incelenmesidir. Bu amaçla, kartopu örneklem belirleme yönteminden yararlanarak, İstanbul'da bir kamu kurumuna bağlı 300 çalışan ile ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları IBM SPSS Statistics v.26 ve Hayes Process Macro v.4.1. istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada veriler, frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Liderlik görevlerinin hem bireysel yaratıcılık hem de personel güçlendirme üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu çalışma İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 31.05.2022 tarihli ve 2022/05-3 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Bireysel Yaratıcılık, Liderlik Görevleri

ABSTRACT

Behaviors of employees in business life and their relationships with their jobs are affected by many variables. One of the most important of these variables is the leadership behaviors of the managers and the personnel empowerment culture of the organizations. Organizations need

information and strong human resources for the purpose of sustainable competition. The primary purpose of this study is to reveal the relationship between the concept of personnel empowerment and individual creativity, which is a necessity in order to make the most of the power of change in the global competitive environment. It is also an examination of the role of leadership tasks in the relationship between personnel empowerment and individual creativity. For this purpose, using the snowball sampling method, an empirical research was conducted with 300 employees working for a public institution in Istanbul. Research findings IBM SPSS Statistics v.26 and Hayes Process Macro v.4.1. analyzed with the help of statistical software. In the study, data were analyzed using frequency analysis, explanatory factor analysis, reliability analysis, Pearson correlation analysis, multiple regression analysis. As a result of the analysis, the effect of personnel empowerment on individual creativity was found to be positive and significant. It has been determined that leadership tasks are the mediating variable in the relationship between personnel empowerment and individual creativity. It has been observed that leadership tasks are effective in both individual creativity and personnel empowerment. This study was approved ethically by the Istanbul Esenyurt University Ethics Committee with its decision dated 31.05.2022 and numbered 2022/05-3.

Keywords: Leadership Tasks, Personnel Empowerment, Individual Creativity

GİRİŞ

Örgütlerin temel amacı karlılık, sürdürülebilir olma, yenilikler ve teknolojik gelişmelerle birlikte çağa ayak uydurmaktır. Ayrıca, küresel ve yerel piyasalarda rekabet edebilmekte İşletmelerin temel amaçlarından biri olup bunun için ise yeniliğe ve teknolojik gelişmelere açık bir pozisyonda olmaları gerekmektedir. Bu noktada sahip oldukları maddi kaynakların yanında entelektüel sermayesi olan insan kaynağının rolü hem işlevsel hem de teknik anlamda sürdürülebilirlik ve rekabet ortamına ayak uydurma noktasında oldukça önemlidir.Küresel

rekabete ayak uydurmak ve öğrenmeye açık çalışanı güçlendirmeye yönelik stratejilere sahip olmak ise güçlü bir organizasyon yapısının işaretidir (Page ve Czuba, 1999). Çalışanın yetki ve sorumluluğunun artırılması olarak ifade edebileceğimiz güçlendirme kavramı, örgütlerin önemli stratejik araçlarındandır. Günümüzün dinamik koşullarında insan kaynağından en yüksek verimi alabilmek için personel güçlendirme stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler için rekabet edebilirliğin ana kaynağının entelektüel sermaye olan çalışanlar olduğu hem sektör yöneticileri hem de akademik alan yazında kabul edilmiş bir konudur (Rodwell, 1996). Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanlarını destekleyen yöneticilerin üstlendiği rol bireysel ve örgütsel çıktılar için önem arz etmektedir. Çalışanların yetki ve sorumluluk verilerek güçlendirildiği örgüt kültürlerinde bireysel yaratıcılığın arttığı ve bu durumun örgütsel çıktılar üzerinde de olumlu bir etki oluşturduğu alan yazında daha önce yapılmış birçok çalışmada belirtmektedir (Knol ve Van Linge, 2009; Pieterse vd., 2010; Singh ve Sarkar, 2012; Singh ve Sarkar, 2018). Ancak liderin sahip olduğu görevlerin bu süreçteki rolünü inceleyen çalışma sayısı yeterli değildir. Tüm bu olguların ışığında, çalışmanın birincil amacı küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde yararlanabilmek için bir gereklilik olan personel güçlendirme kavramı ile bireysel yaratıcılık ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin etkisinin incelenmesidir. Bu çerçevede tasarlanan araştırma modeli kapsamında elde edilen bulguların alan yazına ve kamu sektöründe faaliyet gösteren liderlerin tutum ve davranışlarına katkı sunması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde personel güçlendirme, bireysel yaratıcılık ve lider davranışları ile ilgili alan yazından destek alınarak kavramsal çerçeve sunulmuştur.

Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Bilgi sürekli olarak yenilenmekte ve gelişmektedir. Bu hızlı gelişmelerle karşı karşıya kalan örgütler, devamlılıklarını sağlamak için yapılarında ve operasyonlarında değişiklikler yapmak zorundadır. Bu noktada personel güçlendirme, küresel rekabet anlamında çok önemli bir kavram olarak gün yüzüne çıkmaktadır (Genç, 2004: 223). Güçlendirmek, güç üretmektir ve güç enerji demektir. Bu sebeple güçlendirme belli bir gücü belli bir noktada toplamaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 667). Bu sebeple personel güçlendirme, yenilikçi stratejiler ve örgütsel çalışmaların temeli niteliğindedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Güçlendirme konusunda çalışanlara yetki vermek azami derecede önemlidir. Yöneticilerin personel güçlendirme konusunda başarılı olabilmesi için çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilmelerine yardımcı olabilmeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticiler karar verme konusunda güven ve bilgi akışıyla beraber çalışanın motivasyonunu artırmak için onlara destek olmalıdır (Randolph, 2000: 95). Koçel'e göre güçlendirme, yöneticiler tarafından işin yapılması için gerekli olan ortamın oluşturulması, işi gerçekleştirenlerin ise işin sahibi pozisyonuna gelmesidir. Güçlendirme ayrıca, personel motivasyonunu yükselten, şahsi özgüven sağlayan, sorumluluk alarak örgütsel direktifler yolunda doğru adımların gerçekleştirilmesini sağlayan uygulamalar olarak kavramsallaştırılmaktadır (Koçel, 2011: 410-411). Alan yazında personel güçlendirme konusunda yapılan tanımlar, güçlendirmenin personelin kendini işine verme noktasındaki verimliliği konusunda birleşmektedir. Personel güçlendirme verimlilik esasına dayanmaktadır. Tanımlardan hareket ederek kısa ve net olarak personel güçlendirme; “personelle yetki vermek ve işe odaklanmasını en üst seviyeye çıkarabilme” şeklinde tanımlanabilir (Mücevher ve Erdem, 2019).

Özgen ve Türk'ün (1997) çalışmasına göre personel güçlendirmenin yolları şu şekilde sıralanmaktadır:

-İletişimi Desteklemek: Pek çok örgüt yapılanmasında iletişim, yönetimden gelen yukarıdan aşağıya bir sistem üzerine kuruludur. Bu ortamdaki çalışanlar, doğrudan bir kanalları olmadığı ve bir etkileri olacağını düşünmedikleri için fikir sunmalarının bir önemi olmadığını düşünmektedir. Liderler, net bir yönelime ve daha fazla deneyime sahip olabilir, ancak bu ön saflardaki çalışanlardan gelen geri bildirimleri ve fikirleri geçersiz kılmamalıdır. Çalışanlara düşüncelerini, duygularını ve gözlemlerini etkili bir şekilde ifade edebilmeleri için alan yaratılmamıştır. Çalışanlar, şirkete yardımcı olabilecek olan tüm bilgileri paylaşmaktan çekinmemeli ve bu noktada onaylandıklarından emin olmalıdır.

-Gelişimi Ödüllendirmek: Birçok lider, çalışanlarının atıl olduğundan şikayet etmektedir, ancak gelişmelerine yardımcı olmak için çok az şey yapmaktadır. Bu gibi durumlarda, yönetim terfi ve ücretin çalışanları ilerletmek için yeterli olduğu fikrine sahiptir. Ancak çoğu zaman, çalışanlar ne yapacaklarına dair kaynaklara veya bilgiye sahip değildir. Bu noktada çalışanlara bir yol haritası çizmek ve başarılarını ödüllendirmek çalışanlar için motive edici olabilir.

-Rolleri Tanımlamak: Organizasyon şeması dahilinde tüm çalışanların sorumluluklarının net olması, iş bölümü ve paylaşımının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Çalışanlara görev tanımlarının net bir şekilde yapılması verimliliği arttırmakla birlikte iş birliği içinde çalışmayı da kolaylaştırmaktadır.

-Hesap Verebilirlik: Çalışanların örgütün beklentilerini ne zaman karşıladıklarını ve daha da önemlisi ne zaman karşılamadıklarını bilmeleri gerekir. Başarısızlıklarının sonuçlarını anlamazlarsa hiç kimse hesap verebilirliği sürdürmez. Çalışanlar başarısızlıklarından sorumlu tutulmadıklarını görürlerse, başarı için fazladan çaba göstermeye ihtiyaç duymayabilirler. Bu da işyerindeki verimliliği düşürmektedir.

-Çabaları Takdir Etmek: İnsanlara yaptıkları iş için para verilmektedir, ancak en iyi çalışanlar işyerlerinde sadece para için çalışmazlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, finansal istikrardan daha yüksek bir memnuniyet düzeyine ihtiyaç duyarlar. Liderlerinin katkılarını takdir ettiğini ve katılımlarına değer verdiğini hissetmeleri gerekir.

Personel güçlendirme sürecine yönelik stratejik yolların daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için etkili olan faktörler Şekil 1’de özetlenmektedir (Karakaş, 2014).



Şekil 1: Personel Güçlendirmede etkili olan Faktörler

Kaynak: Karakaş, A., & Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(3), 99-127.

Yaratıcılık ve Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık fikir oluşturma, olaylar arasında ilişki kurabilme ve bunlar hakkında sonuç çıkarabilme yeteneği olarak insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliktir (Yıldırım, 1998). Barker’a (2002) göre yaratıcılık, yeni fikirler yaratma yeteneğidir. Yenilikçi fikirler

oluşturmak, yaratıcılığın çıktısıdır. Yaratıcılık, belirli bir sonuca yol açan belirli eylemler olmaksızın keşifsel davranış yoluyla yeni, uygun, faydalı, doğru ve değerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir (Yıldırım, 2007). Yaratıcı olmayan insan yoktur. Sadece yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına ihtiyaç duyan bireyler vardır. Kurt Lewin'in alan çalışmasında yaratıcılığın ortaya çıkışında etkisi olan kavramlar üç başlıkta incelenmiştir (Özçer, 2005; Yıldırım, 2007). Bunlar: bilgi, entelektüel yetenekler, kişilik/karakter yapısıdır.

Kwasniewska ve Necka (2004)'ya göre yaratıcılık çalışanların bireysel veya örgütsel olarak yeni fikirler ortaya çıkarmasıdır. Yaratıcılık çalışanların işlerini yapmalarında yeni yollar, yöntemler yaratmaya, bu yol ve yöntemleri geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Çavuş, 2006). İşletmelerin yeni ürün yaratması, rekabet üstünlüğü elde etmesi ve gelişme göstermesi yaratıcı bir kimliğin sonuçları olarak değerlendirilir. Yaratıcılık süreci, yeni fikirlerin doğuşu ve bu fikirlerin ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar şeklinde maddeleştirildiği yenilikçiliği kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Jalan ve Kleiner, 1995).

Bireysel yaratıcılık, özgür düşünme yetisine sahip kişilerin diğer insanlardan farklı ve özgün fikirler ortaya koymasıyla ortaya çıkmaktadır. Genel olarak bireysel yaratıcılığı yüksek bireyler Samen'e(2008) göre *“orijinal düşünme, yüksek zekaya sahip olma, yaratıcı farkındalık, mantıksal ve sıradışı düşünme, gelişmiş sorgulama becerileri, bilgi ve tecrübe sahibi olma, bağımsız karar verme, risk alma, enerjik olma, meraklı olma, espritüel olma, bilinmeye karşı ilgi duyma, gelişmiş hayal gücü, estetik duyarlılık, açık görüşlülük, yalnız kalma ihtiyacı, sezgisel, duygusal ve gelişmiş etik değerlere sahip olma”* şeklinde tanımlanmaktadır. Bireysel yaratıcılık, bir bakışta tüm gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerliklerin, zıtlıkların özdeşliğini çözenin ve eskimeyen bir düşünce üretmenin kaynağıdır. Bireysel yaratıcılık bireyin kendine özgü iç yapısı ile ne kadar ilgiliyse de sosyal, kültürel ve çevresel

koşulların da yaratıcılığın gelişmesinde rolü yadsınamaz. 21. yüzyılın yaratıcı insanı olarak tanımlanan, entelektüel sermaye kaynağı bilgi işçilerinin varlığı örgütlerin etkinlik ve verimlilik çıktıları için önemli bir role sahiptir (Yıldız, 2021).

Liderlik ve Liderlik Görevleri

Lider kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak” anlamına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarında kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın ilk zamanlarına dayanan kavram 19. yüzyılın başlarından itibaren akademik çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Ahluwalia, 2020). Liderlik kavramı, özellikle 1950 sonrasında kuramsal yönden ele alınmış ve çok çeşitli açılardan değerlendirilmiştir (Cheong vd., 2019). Örgütlerde liderlik kavramı son yıllarda çok fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir ve önemi artmıştır (Bolat ve Seymen, 2003). Karahan ve Yılmaz (2010), liderin astlarla ilişkilerinde güç ve liderliğe odaklanmaktan ziyade sorumluluğu sağlamada önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca kurumsal yapı ve liderlik becerileri bir organizasyonda etkili liderlik tarzının oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Mugira (2022) etkili liderlik tarzının çalışan memnuniyetine yol açtığını ve daha iyi bir lider tarzının çalışanı motive ederek çalışmaya teşvik edebileceğinin iyi bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Buradaki önemli husus liderlerin, çalışanları motive etmek için organizasyonun değerlerini, vizyonu ve misyonu çalışanlara aktarabilmesidir. Liderlik ile ilgili çalışmalar incelediğinde, liderlik teorilerinin dört gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar: *özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 öncesi)*, *davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)*, *durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)*, *yeni liderlik yaklaşımları ve teorileridir (1980'lerden günümüze kadar olan dönem)*. Liderlik yaklaşımlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı odak ve boyutlarda ortaya atıldığı görülmektedir. Literatürde sıklıkla karşılan *liderlik yaklaşımları: kişisel özellikler yaklaşımı*,

davranışsal yaklaşım, yönetsel roller yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Yeni liderlik yaklaşımlarından olan olarak dönüşümcü liderlik tarzı, takipçilerin yeteneklerine göre duygu, değer ve hedeflerinin belirli bir işe dönüşmesini hedeflemektedir. Siangchokyoo ve arkadaşları (2020) dönüşümcü liderliği beş farklı stile göre sınıflandırmaktadır. Bunlar: entelektüel teşvik, bireysel argümanlar terfi ve destek, ilham veren motivasyon, idealleştirilmiş etki, atanmış karizmadır.

Dijitalleşen dünyamızın çalışma yaşamında liderlerin görevleri her zamankinden daha zor bir hal almıştır. Çalışanlar ile doğru iletişim kanalını bulmak, yüz ifadesi, göz teması, ses tonu, vücut dili gibi iletişimsel davranışları doğru kullanmak liderin en önemli görevlerindedir. Bu noktada pygmalion etkisi önem arz etmektedir. Pygmalion etkisi (kendini gerçekleştiren kehanet), yöneticilerin liderlik görevlerini ve yönetsel becerilerini en uygun davranış modeli ile kullanarak çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde rol oynamaktır. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişim, işyerinde iş memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların bir yöneticinin tutum ve davranışını algılama şekli, iş tatminini, performansı, bağlılığı, yaratıcılığı ve daha birçok bireysel ve örgütsel çıktıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Ay ve diğ. 2019; Karakaş ve Gökmen, 2018).

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın birincil amacı küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde yararlanabilmek için bir gereklilik olan personel güçlendirme kavramı ile bireysel yaratıcılık ilişkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin incelenmesidir. Alan yazın incelendiğinde, personelin kalite ve verimliliğinin artırılması, teknolojik gelişmelere adaptasyon bağlamındaki çalışmaların personel güçlendirme ekseninde şekillendiği görülmektedir (Andika ve Darmanto, 2020).

Bireysel yaratıcılığın gelişimi ve dönüşümü güçlendirme kültürüne bağlıdır (Küçükaltan ve Mert, 2020; Vu, 2020;). Güçlendirme kültürü liderin özellikleri ve kendisine verilen görevlerin bağlamında şekillenmektedir (Murray ve Holmes, 2021). Alan yazında bu bağlamsal çerçeveye yönelik bir boşluğun olduğu açıkça görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu araştırma amacı itibariyle personel güçlendirme ile bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin rolünü incelenmesi sebebiyle bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul’da bir kamu kurumunun Avcılar, Esenyurt ve Bağcılar ilçelerinde görev yapmakta olan personelleri oluşturmaktadır. Kartopu örneklem belirleme yönteminden yararlanılarak evreni 1280 olarak tespit edilen gruptan araştırmaya katılmayı kabul eden ve toplanan verilerden geçerli kabul edilen 300 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada çok sayıda veri toplamaya imkan vermesi, maddi olarak daha elverişli olması, daha çok katılımcıya ulaşılabilmesi gibi sebeplerle veri toplama aracı olarak anket toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu sebeple araştırma anket kullanımının getirdiği tüm sınırlılıkları taşımaktadır. Daha sonra yapılacak olan araştırmalarda farklı veri toplama araçları kullanılabilir. Elde edilen veriler kişisel beyana dayalıdır. Katılımcılar kendilerine yöneltilen sorulara ideal olduğunu düşündükleri cevapları vererek gerçekte olanı yansıtmamış olabilirler. Veri belli bir zaman diliminde (Haziran 2022-Kasım 2022) toplanmıştır. Araştırma verisi katılımın daha yoğun olacağı tahmin edilen farklı dönemlerde toplanabilirse, farklı bulgular elde edilebileceği de dikkate alınmalıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Araştırma amacı itibarıyla açıklayıcı bir çalışmadır. Veri toplama ve analiz yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak kesitsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ilk bölümü sosyo demografik sorulardan, ikinci bölümü ise Yıldız (2021)'in doktora tezinde kullandığı liderlik görevlerini ölçen 8 soru, Pıçakçı (2012)'in çalışmasından kullandığı bireysel yaratıcılığı ölçen 5 soru ve Çelebi (2009) tarafından geliştirilen personel güçlendirmeyi ölçen 12 soru ile toplam 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmaya dahil edilen katılımcılara ilişkin demografik bulgular tanımlayıcı istatistik yöntemler ile belirlenmiştir. Sonrasında anket maddelerinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için korelasyon analizi yapılmış ve anketin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizine 25 madde eklenmiş ancak analiz sonrası faktör yükü düşük çıkan 4 madde anketten çıkarılarak 3 alt boyutlu 21 maddelik bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen yapının iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısına bakılmış ve anketin güvenilir olduğu görülmüştür. Sonrasında ise personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin aracılık etkisinin belirlenmesi için ilgili değişkenlere aracılık analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın ana hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide liderlik görevlerinin aracı rolü vardır.

Bulgular

Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında dahil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri şu şekildedir: 300 çalışanın %97,3'ü erkek %2,7'si kadın; yaş ortalaması 33'tür. Çalışanların %57'si evli

%43'ü bekindir. Çalışanların %37'si lise, % 28,7'si ön lisans, %30,7'si lisans, %3,7'si lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Çalışlar mesleki kıdeme göre %14,7'si 0-1 yıl arası, %69,7'si 2-5 yıl arası, %15,7'si 5 yıl ve üzeri olarak dağılım göstermektedir.

Değişkenlere Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada değişkenlere öncelikle yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör dağılımında, örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için uygunluk seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Sipahi vd., 2012: 54). Güvenilirlik analizi yapmak için alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0.70 ve üstünde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 1 'de araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Factor Loading	%Variance Explained	Cronbach alpha
Liderlik Görevleri		43,635	0.972
L1.İşyerimde liderler, örgütleri başarıya ulaştırmak amacıyla geleceği bugüne taşıyarak vizyon yaratırlar	,913		
L2.İşyerimde liderler, örgütlerin temel değerlerini benimser ve bu değerleri örgütlerine yerleştirirler	,913		
L3.İşyerimde liderler, takım üyelerini örgütün stratejisi doğrultusunda seçer, eğitir ve onlara yön verirler.	,912		
L4.İşyerimde liderler, örgüt içerisinde etkin bir iletişim yapısı kurarlar	,908		
L5.İşyerimde liderler, etkili ve başarılı takımlar oluşturmaktadırlar	,902		
L6.İşyerimde liderler, örgütsel değişimi yönetmekte ve geliştirmektedirler	,895		
L7.İşyerimde liderler, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için kaynak yaratmaktadırlar.	,875		
L8.İşyerimde liderler, krizi başarıyla ve etkin bir şekilde yönetmektedirler.	,858		
Bireysel Yaratıcılık		9,058	0.902
BY1.İşyerimde iş ile ilgili sorunlarımı rahat bir şekilde dile getirebilmekteyim.	,825		
BY2.İşyerimde üstlerim ve ilgili birimler, kariyer basamaklarında ilerlemem konusunda benimle yakından ilgilenmektedir.	,808		
BY3.İşyerimde geçmiş hatalarımdan ders çıkartarak öğrenmeme izin veren bir çalışma ortamı mevcuttur.	,776		

BY4.İşyerimde ihtiyaç duyduğum taktirde çalışma arkadaşlarım ve üstlerimden yardım alabileceğimi bilmekteyim.	,547		
Personel Güçlendirme		24,834	0.936
PG1.İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.	,889		
PG2.İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.	,881		
PG3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,878		
PG4.İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	,856		
PG5.Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.	,824		
PG6.İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.	,757		
PG7.İşin nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.	,698		
PG8.İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim.	,813		
PG9.İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.	,799		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,939			
Chi-Square Bartlett's Test=7397,514			

Değişkenler arası Korelasyon ve Regresyon analizi

Araştırma kapsamında analize tabi tutulan değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonucunda Liderlik Görevleri ile Personel Güçlendirme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,350$; $p<0,001$) gözlemlenmiştir. Personel Güçlendirme ile Bireysel Yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki ($r=0,453$; $p<0,001$), Liderlik Görevleri ile Bireysel Yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki ($r=0,587$; $p<0,001$) gözlemlenmiştir.

Çalışmada bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri Tablo 2’de verilmiştir. Bu tabloda modelimize bağlı olarak üç alt model oluşturulmuştur. Model 1’de bireysel yaratıcılığın liderlik görevleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Buna göre bireysel yaratıcılığın liderlik görevleri üzerinde anlamlı etkisi saptanmıştır ($\beta = 3,312$, $p < 0,001$). Model 2’de bireysel yaratıcılığın personel güçlendirme üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Buna göre bireysel yaratıcılığın personel güçlendirme üzerindeki etkisi pozitif olarak gerçekleşmiştir ($\beta = 1,004$, $p < 0,001$). Bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerindeki etkisi Model 3 ile gösterilmiştir. Burada bireysel yaratıcılığın personel güçlendirme üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,8378$, $p < 0,001$) ve liderlik görevlerinin personel güçlendirme üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,0203$, $p < 0,05$) olarak saptanmıştır.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı	Model 1: Liderlik Görevleri			Model 2: Personel Güçlendirme			Model 3: Bireysel Yaratıcılık		
	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p
Sabit	13,632	2,003	0	23,082	0,866	0	22,397	0,927	0
Bireysel Yaratıcılık	3,312	0,2643	0	1,004	0,114	0	0,8378	0,1406	0
Liderlik Görevleri							0,0503	0,0249	0,0448
F		157,066			77,086			40,969	
P		<001			<001			<001	
R2		0,3452			0,2055			0,2162	

Bu çalışmada aracılık analizi sonuçlarına ulaşmak için öncelikle değişkenler arasında direkt regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 2 de gösterilmiştir. Yapılan regresyon analizleri neticesinde aracı etkinin olması için gerekli olan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre aracılık analizini gösteren Tablo 3'te Liderlik Görevlerinin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\gamma=0,1665$, $SS=0,0777$, 95% CI [0,0091, 0,3138]). Bu bağlamda Personel Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Liderlik Görevlerinin aracı olarak azaltıcı rolü vardır.

Tablo 3: Liderlik Görevlerinin Modele Eklenmesiyle Oluşan Aracılık Etki Değerleri

Personel Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Toplam Etkisi			β	SS	Alt sınır % 95 Güven Aralığı	Üst Sınır % 95 Güven Aralığı
			1,004	0,114	0,7792	1,2294
Personel Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi			β	SS	Alt sınır % 95 Güven Aralığı	Üst Sınır % 95 Güven Aralığı
			0,8378	0,1406	0,5610	1,1145
Personel Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi			β	SS	Alt sınır % 95 Güven Aralığı	Üst Sınır % 95 Güven Aralığı
Bağımsız Değişken > Personel Güçlendirme	Aracı Değişken > Liderlik Görevleri	Bağımlı Değişken > Bireysel Yaratıcılık	0,1665	0,0777	0,0091	0,3138

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel davranış ve yönetim literatürü, liderin, takipçilerin tutum ve davranışlarına yönelik bir etki faktörü olduğunu göstermektedir. Buna göre bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide liderlik görevlerinin rolünü incelemektir. Sonuçlar, takipçilerin bireysel dönüşümcü liderlik algılarının bireysel yaratıcılıklarıyla ilişkili olduğunu öne süren önceki araştırmalarla uyumludur.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde çalışmanın birincil amacı olan küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde yararlanabilmek için bir gereklilik olan personel güçlendirme kavramı ile bireysel yaratıcılık ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu bulgu takipçilerin güçlendirme kavramına yönelik algılarının bireysel yaratıcılıklarıyla ilişkili olduğunu öne süren önceki araştırmalarla uyumludur (Çavuş ve Akgemci, 2008; Yang ve Choi, 2009; Sahoo vd. 2010; Celik vd., 2014; Saray vd.,2017; Abadi ve Chegini, 2013). Ayrıca elde edilen bulgular, personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin aracı olarak azaltıcı rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu takipçilerin liderlik görevlerine yönelik algısının personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde aracı rolü olduğunu öne süren önceki araştırmalarla uyumludur (Gomes vd., 2015; Choi vd., 2015; Mubarak ve Noor, 2018). Ancak burada liderlik tarzı da önem arz etmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioglu ve Özbağ, 2016; Azim vd., 2019;). Ayrıca önceki çalışmalar, yeni nesil liderlik modellerinden kabul edilen belirsiz durumlarda uygulanması gereken kuantum liderlerin ise personel güçlendirmeye önem verdiğini, zorlu belirsiz durumlarda çalışanlarını yönlendirirken, yaratıcılıklarını ortaya koymalarının önünü açtığını belirtmektedir (Norouzzadeh vd., 2019; Nigri ve Agulini, 2019; Reader, 2018).

Bu çalışmanın tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bulgularımızın genelleştirilmesi, örneklem büyüklüğü nedeniyle sınırlı olabilir. İkinci olarak,

bu çalışmada çalışanların liderlerinin sahip olduğu görevlere yönelik algısı ölçülerek değişkenler üzerindeki etkisi incelendiği için daha sonra yapılacak çalışmalarda liderlik tarzlarının ön plana çıkarıldığı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Metodolojik açıdan son sınırlama ise verilerin kişisel bilgi anketleriyle toplanmış olmasıdır. Toplanan verilerin algıyı ölçmesi sebebiyle katılımcıların cevapları güvenilir kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013). Process of employee empowerment (concepts and dimensions). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11), 76.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
- Ay, F. A., Ünal, İ., & Ünal Özgün. (2019) Üstler ve Astlar Arasındaki İletişimin Astların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 575-593.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858.
- Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Celik, A., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: The case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10).

- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaraticılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Çelebi, M. A. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gomes, C., Cural, L., & Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550009.
- Karakaş, A., & Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(2), 359-370.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları. İstanbul.
- Kwasniewska J., & Necka E., (2004). Perception Of The Climate For Creativity İn The Workplace. The Role Of The Level İn The Organization And Gender, Creativity And Innovation Management 13 (3): 187-196.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. Cogent Business & Management, 5(1), 1.
- Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis, 2(3), 127-135.
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. Sustainability, 13(6), 3163.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 48-77.
- Nigri, G., & Agulini, A. (2019). Culture and consciousness toward quantum leadership. In IACCM-IÉSEG Research Conference 2019 (p. 269). IÉSEG.
- Norouzzadeh, A., Iranzadeh, S., & Feghi Farahmand, N. (2019). Analysis of the Effect of Quantum Leadership Dimensions on Organizational Excellence with the Intermediate Role of Knowledge Management and Quantum Skills in Ardabil University of Medical Sciences. Journal of healthcare management, 10(3), 67-75.
- Özçer, N. (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Özgen, H. & Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). Amme İdaresi Dergisi, 30(4),77.
- Page, N.,& Czuba, C. E. (1999). Empowerment: What İs İt. Journal Of Extension, 37(5), 1-5.

- Pıçakçı, K. (2013). Örgüt ikliminin bireylerin yaratıcılık performansı üzerindeki etkileri: moda sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pieterse, A. N., & Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Randolph, W. A. Sashkin, M. (2002). Can Organizational Empowerment Work In Multinational Settings?, *Academy Of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- Reader, T. (2018). " Thereby we shall live": Tohono O'odham food sovereignty and the confluence of quantum leadership, cultural vitality, public health, and economic hybridity (Doctoral dissertation, Coventry University).
- Rodwell, C. M. (1996). An Analysis Of The Concept Of Empowerment. *Journal Of Advanced Nursing*, 23(2), 305-313.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- Saray, H., Patache, L., & Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 88.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.

- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2018). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2012). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (SPSS Data Analysis for Social Sciences)*. İstanbul: Beta Publishing.
- 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.
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>.
- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 109-120.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi*, 1.Baskı, İstanbul.
- Yıldız Ö. (2021). *Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.