

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN YARATICILIK
ÜZERİNE ETKİLERİ

FATMA KOÇYİĞİT DEMİREL

KOCAELİ 2021

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN YARATICILIK
ÜZERİNE ETKİLERİ

FATMA KOÇYİĞİT DEMİREL

PROF.DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07.07.2021/16

KOCAELİ 2021

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. LİDERLİK	2
1.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1.1. Lider.....	2
1.1.2. Yönetici.....	3
1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	3
1.1.4. Liderlik.....	6
1.1.5. Liderliğin Önemi.....	6
1.1.6. Liderlik ve Güç	7
1.1.6.1. Güç Kavramı.....	8
1.1.6.2. Güç Stilleri	8
1.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	9
1.3. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI.....	10
1.3.1. Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı.....	11
1.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.3.2. Neo Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı	11
1.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım	11
1.3.2.1.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	13
1.3.2.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	14
1.3.2.1.3. R. Blake ve J. Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	15
1.3.2.1.4. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları	16
1.3.2.1.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	17
1.3.2.1.6. Z Yaklaşımı.....	18
1.3.3. Modern Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı	19
1.3.3.1. Durumsallık Yaklaşımı	19
1.3.3.1.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	19
1.3.3.1.2. House ve Evans'ın Yol - Amaç Yaklaşımı	20
1.3.3.1.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	21
1.3.3.1.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	22

1.3.3.1.5.	Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	23
1.3.3.1.6.	Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci	23
1.3.4.	Post-Modern Liderlik Yaklaşımı	24
1.4.	LİDERLİK TARZLARI	24
1.4.1.	Etkileşimci (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik..	25
1.4.1.1.	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	25
1.4.1.2.	Etkileşimci Liderlik Boyutları.....	26
1.4.1.3.	Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	27
1.4.1.4.	Dönüşümcü Liderlik Boyutları	29
1.4.1.5.	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklılıklar	31
1.4.2.	Diğer Liderlik Tarzları	32
1.4.2.1.	Geleneksel Liderlik Teorileri	32
1.4.2.1.1.	Bürokratik Liderlik	32
1.4.2.1.2.	Otokratik Liderlik	32
1.4.2.1.3.	Demokratik Liderlik.....	33
1.4.2.1.4.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	34
1.4.2.2.	Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri.....	36
1.4.2.2.1.	Hümanist (Babacan) Liderlik.....	36
1.4.2.2.2.	Karizmatik Liderlik.....	36
1.4.2.2.3.	Stratejik Liderlik	37
1.4.2.2.4.	Vizyoner Liderlik	37
1.4.2.2.5.	Hizmetkâr Liderlik	38
1.4.2.2.6.	Etik Liderlik.....	38
1.4.2.2.7.	Otantik Liderlik.....	39
1.4.2.2.8.	Eğitimsel Liderlik	39
İKİNCİ BÖLÜM.....		40
2.	YARATICILIK.....	40
2.1.	Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı	40
2.2.	Yaratıcılık Türleri	42
2.3.	Yaratıcı Kişilik Özellikleri.....	43
2.4.	Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları.....	43
2.5.	Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılığın Bileşenleri	44
2.5.1.	Bireysel Yaratıcılık	45
2.5.2.	Örgütsel Yaratıcılık.....	46

2.6.	Yaratıcılık Kuramları	50
2.6.1.	Psikoanalitik Kuramlar	50
2.6.2.	İnsancıl Kuram.....	51
2.6.3.	Çağrışım (Association) Kuramı	51
2.6.4.	Geştalt Kuramı	52
2.7.	Örgütlerde Yaratıcılığa İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	52
2.8.	Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler.....	53
2.9.	Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler.....	55
2.10.	Yaratıcılığın Boyutları	58
2.11.	Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar	58
2.12.	Yaratıcılığın Yönetimi	59
2.13.	Liderlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		63
3.	DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN YARATICILIK ÜZERİNE ETKİLERİ.....	63
3.1.	Yöntem.....	63
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	63
3.4.	Araştırmanın Hipotezleri.....	64
3.5.	Veri Toplama Aracı	64
3.6.	Verilerin Düzenlenmesi	65
3.7.	İstatistiksel Analiz ve Bulgular	65
3.7.1.	Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Yönelik Bilgiler.....	66
3.7.2.	Geçerlilik ve Güvenilirlik	69
3.7.2.1.	Geçerlilik.....	69
3.7.2.2	Güvenilirlik	75
3.7.3.	Araştırmadaki Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler.....	76
3.7.4.	Korelasyon Analizi	78
3.7.5.	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	79
TARTIŞMA		81
SONUÇ		83
KAYNAKÇA.....		86

ÖZET

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzına göre, öğretmenlerin kullandıkları yaratıcılık potansiyelleri araştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir. Yapılan bu çalışma kapsamında öncelikle lider, liderlik ve yaratıcılık kavramları ve aralarındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Daha sonra çalışmanın nihai hedefi olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerine etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında, çalışanların yöneticilerine bakış açıları ve liderlik tarzının belirlenmesi amacıyla Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği " (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short), çalışanların yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla da Tierney ve ark. (1999) tarafından geliştirilen bireysel yaratıcılık ölçeği kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Toplanan veriler SPSS 22 ve Amos 18 programları yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada Kocaeli'deki devlet ilkököl, ortaokul ve liselerinde görev yapan 252 öğretmen ve 23 müdür yardımcısı olmak üzere toplamda 275 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda bireysel yaratıcılık ile dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümü (İdealleştirilmiş etki (Davranış), idealleştirilmiş etki (Nitelik), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel önem) arasında pozitif bir ilişki olduğu; etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu arasında pozitif; beklentiyle yönetim (Pasif) alt boyutu arasında pozitif; beklentiyle yönetim (Aktif) alt boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna ilave olarak, gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon alt boyutunun bireysel yaratıcılığı olumlu; etkileşimci liderliğin beklentiyle yönetim (Aktif) alt boyutunun ise bireysel yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi bağlamında ilgili literatüre önemli katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Liderlik Tarzları, Yaratıcılık, Bireysel Yaratıcılık.

ABSTRACT

The aim of the research is to investigate the creativity potentials used by teachers according to the leadership style of school administrators and to determine the relationship between them. Within the scope of this study, firstly the concepts of leader, leadership and creativity and the relationships between them were mentioned. Then, the effects of transactional and transformational leadership, which is the ultimate goal of the study, on creativity were examined.

In the application part of the study, the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short was developed by Bass and Avolio (1995) to determine the perspective and leadership style of employees' managers, and Tierney et al. (1999) to determine the creativity levels of employees. The questionnaire form was created by using the individual creativity scale developed by The survey data analysis was evaluated with the SPSS program.

In the research, a questionnaire was applied to a sample group of 275 people in total, 252 teachers and 23 vice principals working in public primary, secondary and high schools in Kocaeli. As a result of the analysis of the data, it was found that there is a positive relationship between individual creativity and all sub-dimensions of transformational leadership (Idealized effect (Behavior), idealized effect (Quality), intellectual stimulation, inspiring motivation and individual importance) Among the conditional reward sub-dimension of sustaining leadership, positive; positive between the expectation and management (Passive) sub-dimension; There was a negative relationship between expectation and management (Active) sub-dimension. In addition, as a result of the regression analysis, individual creativity of the inspirational motivation sub-dimension of transformational leadership was positive; It was found that sustaining leadership and management (Active) sub-dimension with anticipation had a negative impact on individual creativity.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Leadership Styles, Creativity, Individual Creativity.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Lider-Yönetici Farkları

Tablo 2 : Yönetici ve Liderlerin Davranışsal Özellikleri

Tablo 3 : Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Tablo 4 : Likert'in Sistem 4 Modeli

Tablo 5 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Tablo 6 : Otoriter- Demokratik - Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzları

Tablo 7 : Yaratıcılık Türleri

Tablo 8 : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Tablo 9 : Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Tablo 10 : Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablo 11 : Katılımcıların Öğrenim Durum Dağılımı

Tablo 12 : Katılımcıların Kurum Yılı Dağılımı

Tablo 13 : Katılımcıların İş Deneyimi Dağılımı

Tablo 14 : Katılımcıların Çalışan Sayısı Dağılımı

Tablo 15 : Katılımcıların Doğum Yeri Dağılımı

Tablo 16 : Katılımcıların Çalışma Pozisyonu Dağılımı

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Tablo 19: Etkileşimci Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Tablo 20: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Tablo 21: Bireysel Yaratıcılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Tablo 22: Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Tablo 23: Craonbach's Alfa Katsayıları

Tablo 24: Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgiler

Tablo 25: Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 26: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 27: Araştırma Hipotezlerinin Sınaması Sonuçları

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Katmanları

Şekil 2: Liderlik Davranışı

Şekil 3: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Şekil 4: Yönetim Tarzı Matrisi

Şekil 5: Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi

Şekil 6: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Şekil 7: Yol Amaç Teorisi'ne Göre Liderlik Davranışı

Şekil 8: Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Şekil 9: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Şekil 10: Liderlik Tarzları Doğrusu (Katılım Boyutları)

Şekil 11: Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Şekil 12: Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Bileşenleri

Şekil 13: Yaratıcı Personeller, Süreçler, Durumlar ve Sonuçlar Arasındaki
Kavramsal Bağlantılar

Şekil 14: Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 15: Etkileşimci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 16: Bireysel Yaratıcılık Doğrulayıcı Faktör Analizi

GİRİŞ

Organizasyonların başarılı olması ve rekabetçi olmayı sürdürebilmesi için, örgütün sahip olduğu gerek maddi gerekse insan kaynağının amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi gerekmektedir. Bu da liderlik becerilerine sahip insanların varlığını gerektirmektedir (Çekmecelioğlu, 2013).

Liderlik, organizasyonların her basamağında yaşamsal derecede önemli bir konudur. Liderlik işletme ve çalışanları için en iyiyi hayal etme, moral düzeyini ve entelektüel yeteneğini gerektirir. Bu süreçte en önemli şey, liderin takım ruhu yaratarak hem bireylerin hem de grubun amaçlarını birleştirmesidir. İşletmelerin değişen yapısı ile birlikte giderek yatay bir örgüt anlayışının benimsenmesi, insan kaynağının daha etkili kullanılması gereğinin doğması, sosyal demokrasi anlayışındaki ilerlemeler, liderliğin öneminin giderek artmasına neden olmuştur. Ayrıca bu gelişmelerin tümü, çalışanları yakın kontrole tabi tutan yönetim anlayışı yerine, çalışanları güçlendiren liderlik anlayışını gündeme getirmektedir (Mullins, 1996, 246; Çekmecelioğlu, 2013). Dönüşümcü liderler çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen, bunun için yenilikçi bir iklim oluşturmaya önem veren liderlerdir. Dönüşümcü liderler görevleri ve hedefleri hakkında grubun bilinçlenmesini destekleyen, çalışanların kendi ilgilerine odaklanmalarını sağlayan, ilgilerini genişleten ve yükselten liderlerdir (Jung ve Sosik, 2002). Bu kapsamda bu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada, çalışanların yöneticilerine bakış açıları ve liderlik tarzının belirlenmesi amacıyla Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short), çalışanların yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla da Tierney ve ark. (1999) tarafından geliştirilen “Bireysel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma, Kocaeli’deki devlet ilkökul, ortaokul ve liselerinde görev yapan 252 öğretmen ve 23 müdür yardımcısı olmak üzere toplamda 275 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi konusunda önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK

1.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Lider

Lider ve liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayansa da, üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Mesela Tamer Koçel lideri betimlerken, insanları kendi amaçları doğrultusunda sürükleyebilen ve diğerlerinin davranışlarını yönlendirebilen kişi tanımını kullanmıştır (2003: 569). Nurullah Genç ise “belirli bir amaç doğrultusunda çalışmayı hedefleyen bireyleri etrafında toplayan, onları ortak amaçlar etrafında güdüleyen ve amaca yönelik davranışlar sergilemelerini sağlayan kişiler” olarak tanımlamaktadır (2007: 161).

Çözümeye yönelik planlar oluşturma ve sürecin her aşamasında durumu analiz etme, liderin asıl sorumluluğudur. Liderin başarısı, muhtemel aksaklıkları tespit etme ve gerekli reaksiyon için sergilediği hazırlık seviyesiyle ölçülür. Ayrıca başarılı bir lider, hedef seçiminde alt yöneticilere ve çalışanlara gerekli rehberliği yapabilen kişidir. Diğer bir ifadeyle, lider olay örgüsünde inisiyatifi elinde tutan ve karşılaştığı problemleri etkili ve hızlı çözüme kavuşturan kişidir (Ekici, 2006: 23).

Liderin en önemli özelliklerinden birisi de, liderlik ettiği kitleyi kendi fikir ve amaçları doğrultusunda kanalize ederken öngörü sahibi olmasıdır. (Bakan, 2008). Kritik anlarda kritik kararlar veren tarihi figürler öngörü ve hesaplı risk konusunda bizler için güzel örnekler teşkil ederler. Benzer şekilde, lider yeni şey ortaya çıkarırken hitap ettiği ve yön verdiği grubun ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran insandır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Birçok kişi için lideri rol modeldir. Peki, liderin diğer insanlardan farkı nedir? Aynı zamanda çok iyi birer yönetici olan liderlerin olaylara yaklaşımı, hareket tarzı ve sergilediği davranışlar kitleleri liderin peşinden sürükler. (Güney, 2007: 87).

Liderin etkin karar vermesini etkileyen birçok etmen vardır. Büyük resmi görmek ne kadar önemliyse, yenilikçi ve yaratıcı olmak da en az o kadar önemlidir. Benzer şekilde, adil davranma, zekâsını kullanarak doğru yerde mantıklı karar verme etkinliği etkilemektedir (Kutanis ve Alpaslan, 2007: 26).

İhtimaller arasından seçim yapan lider, kişi ya da grupları belirlenen doğrultuda yönlendirir. Ancak işin en zor kısımlarından birisi de kitlenin nasıl bu işe angaje edileceğidir. Liderler, insan doğası, bireyler arası iletişim hakkında bilgili ve yetenekli şahsiyetlerdir. Bu konu hakkında gerekli taktik ve teknik donanıma sahiptirler (Özgen, Varoğlu ve Kılıç, 2003: 896).

1.1.2. Yönetici

Yönetici kelimesi, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci” olarak tanımlanmıştır.

Kaynakların etkin kullanımı yöneticinin asli vazifesidir. Belirlenen amaç doğrultusunda elindeki insan gücünü ve maddi imkânları organize ve koordine eder. Lider grubun ortak çalışmasını sağlayarak örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlar (Demirci, 1998: 118).

1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici temelde örgüt hedeflerinin yerine getirilmesine hizmet etmektedir. Her ne kadar bu iki tanım birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte farklı anlama gelirler. Yönetim tarzı, kullanılan gücün kaynağı, kişilik özellikleri ve diğer birçok etmen lider ile yöneticiyi birbirinden ayırır.

Genel itibarıyla, yöneticiler atanmış sıfatıyla karşımıza çıkarken, lider için böyle bir zorunluluk yoktur. Kişi atama sonucu, bir mevki kazanır ve yönetici ünvanını alır; ancak bu mevkiye atanması, kişiyi lider yapmaz (Uğurlu, 2003).

Benzer şekilde, lider kendi gücünü kullanırken, yönetici kendisine verilen yetkiyi bir güç aracı olarak kullanır (Erdoğan, 2007: 488). Aşağıdaki tablo, kısa ve öz bir şekilde aradaki farkları ortaya koyacaktır.

Tablo 1: Lider-Yönetici Farkları

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetici kişidir	Yenilikçi kişidir
Düzeni sürdürürler	Farklılıklar yaratırlar
Koruyucu kişidir	Geliştirici kişidir
Yapı ve sistem odaklıdır	Birey odaklıdır
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahip kişidir	Uzun bakış açısına sahip kişidir
Ne zaman ve nasıl sorularına önem verir	Niçin ve ne sorularına önem verir
İşi doğru yapan kişidir	Doğru işi yapan kişidir
Birisinden esinlenir	Başkaları ondan esinlenir
Dikkatini en aşağı noktada bulunan	Dikkatini orta noktada bulunan
Kişiler üzerinde toplamıştır.	Kişiler üzerinde toplamıştır.
Çözümleri kısa sürer.	Çözümleri uzun sürer.
Bulunduğu yeri yeterli görürler	Bulunduğu yerden ileri gitmek ister
Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir	Kendisini gönülden bağlı astlara sahiptir

Kaynak: (Güney, 2001: 287, (NANUS Burt, 1992, 3'ncü Bölüm)

Stratejik planlama ve vizyon, liderin üzerinde yoğunlaştığı hususlardır. Lider sisteme yön verirken, yönetici sisteme ayak uyduran ve işleten kişidir. Lider ve yönetici arasındaki diğer temel farklar:

- Yönetici devamlılık sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici var olanı uygular, lider ise yenilik yapar.
- İşini doğru yapan kişi yönetici iken lider doğru iş yapan kişidir.
- Yöneticinin düzene dayanan bir gücü vardır, liderin gücü ise bireylere dayanır.
- Yönetici kontrole, lider bireylere güvenir.
- Makam, yönetici açısından gücün kaynağıdır. (Alkın ve Ünsar, 2007: 77-78).

Davranışsal bağlamda, yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 2'de incelenmiştir. (Çırpan, 1999: 3)

Tablo 2: Yönetici ve Liderlerin Davranışsal Özellikleri

DEĞİŞKEN	YÖNETİCİ	LİDER
Statükoyla ilişkisi	Statükoya ayak uydurur ve devam ettirir.	Statükoya karşı gelir ve değiştirmeye çalışırlar
Çevreye karşı hassasiyet	Statükoyu devam ettirmede istekli değildir	Statükoyu değiştirmeyi çok isterler
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sevinebilir kişi yapar.	Paylaşılmış vizyon onu, kendisiyle özdeşleşmeye ve taklide değer kahraman yapar.
Uzmanlık	Mevcut düzen içerisinde amaca ulaşmada mevcut araçları kullanır	Mevcut düzeni aşan geleneksel olmayan araçları kullanmada uzmandır
Amaç	Statükodan çok farklı değildir.	Statükodan oldukça farklı idealleştirilmiş vizyon sahibidir
Davranış	Mevcut normlara uyar, gelenekseldir	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyicidir
Lider-izleyen ilişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşımları için emreder	Girişimci ve örnektir. Savunulan radikal değişiklikleri paylaştırarak insanları dönüştürür
İfade etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu ifade etme ve güdüleme arzusu
Gücün kaynağı	Pozisyon gücü	Kişi gücü (uzmanlık, saygı, övgüye dayalı)

Kaynak: (Çırpan, 1999: 3).

Özetle, yöneticilik kavramı, değişken dışsal etkilerde var olan sistemi devam ettirmeye çalışırken; liderlik kavramı, sisteme yeni bir vizyon getirme amacı taşır. (Koçel, 2003: 574).

1.1.4. Liderlik

Aktif bir süreç olan liderlik, bireylerin ihtiyaçları ekseninde ulaşmak istedikleri gaye için davranış değişikliği yaratma durumudur. Diğer bir deyişle insanlara yön verme olarak tanımlanabilir. Bu noktadan hareketle, Liderlik kavramı, değişiklik yaratan ve etkiye maruz kalan bireyler arasındaki etkileşim olarak tanımlanabilir. (Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961).

Rauch ve Behling, liderliği tanımlarken, belli bir amaç uğrunda bir araya gelen insanları etkileme süreci olduğuna vurgu yapmıştır. (1984).

Amaca ulaşmak için insanların motivasyona ihtiyacı vardır. İşte yönlendirilen kitleye güven ve destek duygusunun gösterilmesi ve hissettirilmesi liderliktir. (Dubrin, 2012: 346). Benzer şekilde, liderliğin belli bir hedef doğrultusunda bir araya gelen kitleyi etkileme süreci olduğu da ileri sürülmüştür (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377).

Tarihsel sürece baktığımızda, insanları bir amaç doğrultusunda yönlendirme ve kanalize etme yeteneği liderliktir. Eğer lider insanların morallerini yüksek tutup onları hedef istikametinde devam ettirebiliyorsa, gerçek liderdir (Kumkale, 2010: 21).

Liderin ayırt edici bir diğer özelliği de proaktif tutum sahibi olmasıdır. (Hill ve McShane, 2008: 404). Hedefe ulaşırken karşılaşılabilecek muhtemel problemlere yönelik çözüm üretmek liderliğin temelidir. Dolayısıyla, kişileri uygun motiflerle hedefe yönlendirme liderlik olarak tanımlanabilir.(Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

1.1.5. Liderliğin Önemi

Lider, yaptığı işe katma değer sağlar. Yüksek motivasyon ile çalışan kitle sayesinde işler daha nitelikli hale gelir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Sistemlerin liderlere ihtiyacı vardır fakat sebepleri farklılık arz eder. Alkın ve Ünsar'ın çalışmalarında tespit ettiği üzere;

- Örgüt Tasarımında Eksiklik: Organizasyonda tasarlanan planlar gerçekleştirilen tüm işlemleri kapsamayabilir. Eylem plandan daha karışık ve geniş ve değişken nitelikte olabilir.
- Çevresel Koşulların Değişmesi: Organizasyonların içinde yer aldığı çevre bir değişim halindedir. Örgütün değişken çevreye karşı adapte olabilmemesini ve yeniliklere ayak uydurabilmesini sağlayacak olan liderdir.
- İçsel Dinamiğe Sahip Örgüt: Örgütler sürekli olarak büyüme ve genişleme eğilimi içerisindedirler. Buna bağlı olarak örgüt büyüdükçe yeni görevler ortaya çıkar ve yeni kompleks yapılar ortaya çıkar. Var olan yapılarla yeni yapılar arasında uyum sağlanması gereklidir ve bu bağlamda yeni politikaların oluşturulması gerekir.
- Bireyin Üye olma İsteği: Bireyler tecrübe kazandıkça istek ve ihtiyaçlarında, güdülerinde ve olaylara verilen tepkilerinde değişim oluşur (2007: 78-79).

Benzer şekilde Serinkan liderliği duyulan ihtiyaç sebeplerini şöyle sıralamıştır:

- Çevre koşullarının değişmesi,
- Örgüt içerisinde planlama eksikliği,
- Örgütte yer alan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının uyumsuz oluşu,
- Haberleşme düzeni,
- Örgüt iklimi,
- Toplumda denetimin sağlanması,
- Alınan kararlara katılımın sağlanması,
- Örgüt içerisinde yer alan mevki ve üstlenilen görevlerin hareketleri,
- Örgütün içerisinde yer alan bireylerin dış çevre ve farklı örgütlerle ilişki durumu,
- Değişimin sürekli olması (2008: 152).

1.1.6. Liderlik ve Güç

Liderler, özelliklerine göre farklı güç çeşitleri sergilerler. Ama öncelikle gücün tanımını üzerinde duralım.

1.1.6.1.Güç Kavramı

Güç, birey davranışlarına yön verme yeteneğidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 125).

1.1.6.2.Güç Stilleri

Lider, insanları çekim alanına alan kişidir. Lider gücü kendisinden alır. (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196). Ancak güç kavramı çeşitli şekillerde karşımıza çıkar.

Yasal Güç: Bulunduğu konum sebebiyle sahip olunan hukuki güçtür. Bazı liderler sahip olsa da genellikle yöneticiler tarafından kullanılır (Fındıkçı, 2009: 233).

Uzmanlık Gücü: Tecrübe ve bilgidен kaynaklanır. Eğer lider işinin uzmanı bir insan profili çiziyorsa, kendisine daha çok takipçi bulacaktır. Kısacası algı, kayda değer bir rol oynamaktadır (Özsöylemez, 2009: 7).

Ödüllendirme Gücü: Her insanın motivasyon sebebi farklıdır. Lider, kişiye uygun ödül seçiminde ne kadar yetenekliyse, o kadar başarılı olacaktır (Can, 2005: 261). Fakat lider her durumda ödüllendirme kullanmaz, bazen sadece yeteneğini sergileyerek takdir kazanır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

Zorlayıcı Güç: Aslında bu madde ödüllendirmenin tersi gibi görünebilir. Gücü elinde bulunduran kişi, hedeften sapma olduğu zaman ceza, verilen imkânın geri alınması ve korkutma gibi tehdit içerikli yaptırım kullanmak isteyebilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 218).

Karizmatik Güç: Liderlerin doğuştan gelen, ayırt edici kişilik özellikleridir. Kendine güvenen insanların hislerine tercüman olmak ve beklentilerine cevap vermek karizmatik gücün temelini oluşturur (Özsöylemez, 2009: 7).

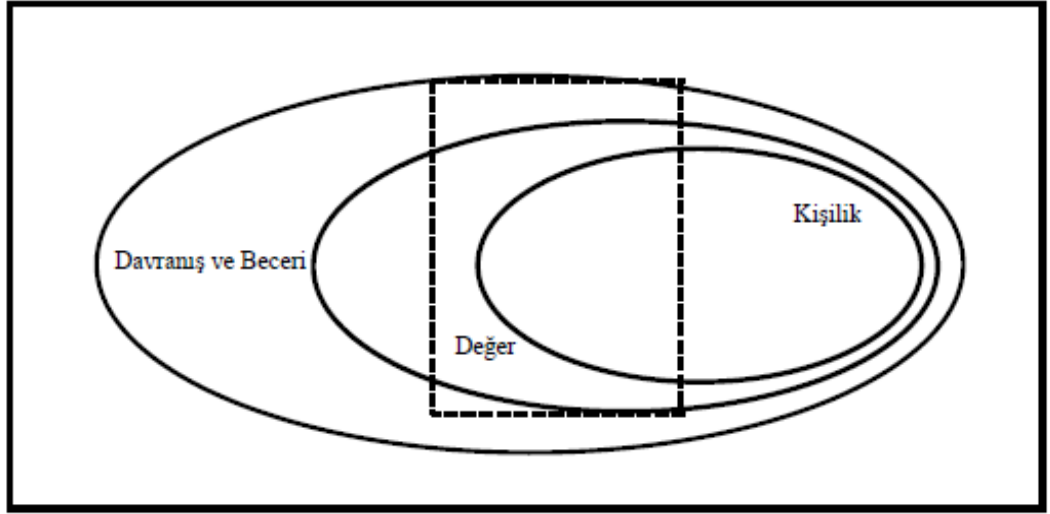
1.2.LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Lider, toplulukta farkını ortaya koyan kişidir (Akdemir, 2008: 59). Liderin bazı özelliklere haiz olması gerekir. Fakat sosyal bilimlerde sıkça karşılaştığımız bir durum tekrar önümüze gelmiştir. Liderlik özellikleri kişiden kişiye farklı tanımlanmaktadır. Mesela Heracleous, liderlik vasıflarını; dürtü, liderlik, motivasyon, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, zihinsel yeterlilik ve bilgi birikimi olarak tanımlamıştır (2003: 57). Morrill ise liderliği zahmetli bir iş olarak tanımlamıştır. Liderlik insan doğasındaki istek ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurması gereken bir olgudur (2007: 135). Benzer şekilde, Yıldız ÖZSALMANLI liderlerin ve lider yöneticilerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Karizmatik olmak,
- Misyon sahibi olmak,
- Vizyon sahibi olmak,
- Güçlü olmak,
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak,
- Hırslı olmak,
- Etkili iletişim kurmak,
- Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak,
- Pozitif olmak,
- İnançlı olmak,
- Azimli ve çok çalışkan olmak,
- Başarılı ve olumlu bir imajı olmak,
- Etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak,
- Güven duymak ve güvenilir olmak,
- Genel kültür sahibi olmak,
- Cesur, dayanıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak,
- Kararlı ve tutarlı olmak,
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak,
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak,
- Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak,
- Zamanı iyi kullanmak,
- Özel yaşamında düzenli olmak (2005: 140-141)

Biraz daha ayrıntılı bir çalışmada, liderlik üç katman olarak oluşturulmuştur. Bunlar; kişilik, değer ile davranış ve beceridir. Toplam 37 liderlik özelliği üzerinde durulmuştur. Dağılımlarına baktığımız zaman, 37 liderlik özelliğinden 19 tanesi davranış 12 tanesi kişilik katmanında ve 6 tanesi değer katmanında yer almaktadır (Türkeli, 2010: 492).

Şekil 1: Liderlik Katmanları



Kaynak (Türkeli, 2010: 492)

1.3. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

İnsanlar liderden davranış biçimi hakkında beklentileri ve inançları vardır. İnsan doğası bazen lidere karşı önyargı oluşturulmasına sebep olabilir (Acuner ve İlhan, 2003:525). Liderler içinde bulunduğu topluluktan pozitif olarak ayrışan insanlardır. Bu farklılıklardan hareketle, farklı liderlik teorileri ve yaklaşım ortaya konmuştur.

1.3.1. Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

1.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Klasik teoride, öncelikle liderin sahip olması gereken özellikler tanımlanmıştır. Kısacası, özelliklerin temel belirleyici unsuru olduğu iddia edilmiştir (Kutunis ve Alpaslan, 2007: 26).

Bahse konu teoride, liderin liderlik yapabilmesi için temel fiziksel ve kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Özellikler her ne kadar sübjektif olsa da, genel itibariyle yönetme istek ve arzusu, hitabet, başarı yeteneği, cinsiyet, zekâ ve boy sayılabilir (Bingöl, 1997: 257).

Burada bahsedilen husus, lider olabilmek için örgütü yönetmek ve icraat için de gerekli özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Fakat özellikler yaklaşımına göre lider gerekli özelliklere zaten doğuştan sahiptir (Akdemir, 2008: 74).

Robbins ve Coulter, asıl önem verilmesi gereken hususun liderin bireysel nitelikleri olması gerektiğini vurgulamıştır. Hitabet, insanları etkileyebilme, dış görünüş önemlidir ancak bazı özellikler daha önemlidir. Yönetme arzusu, dürüstlük, özgüven, bilgi seviyesi, zekâ ve içgüdü ayırt edici özelliklerdir (2007: 487). Lider doğuştan gelen özellikleri sayesinde gruptan sıyrılır ve liderliğini ispatlar.

1.3.2. Neo Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

1.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım

1950 ve 60'lı yıllarda, davranışın kişisel özelliklerden daha önemli olduğu iddia edilmiştir. Devam eden süreçte davranışsal yaklaşım araştırmacılar arasında popüler olmuştur. İnsana dönük ve lidere dönük olmak üzere iki temel davranış modeli üzerinde durulmuştur. (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

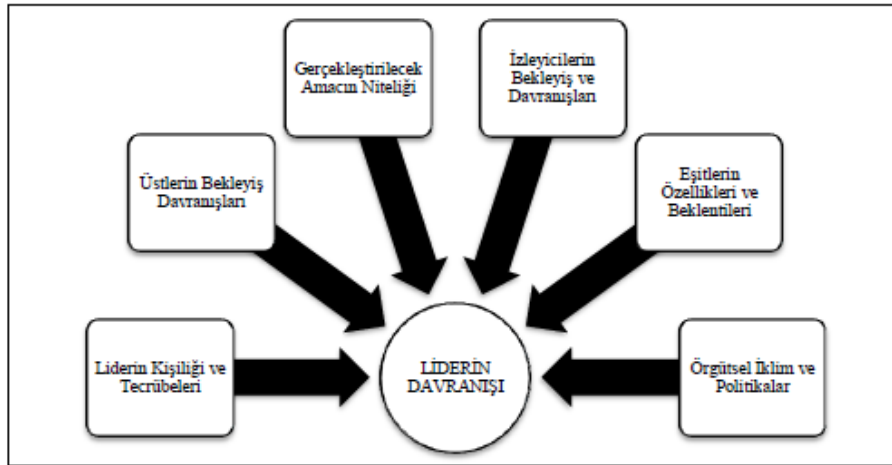
Doğuştan gelen özellikler yerine, lider davranışını esas alan davranış modelinde liderin nasıl hareket ettiği önem kazanır. Davranış modeli, özellik modelinden 3 farklı noktada üstündür.

Bu avantajlar;

- Bir liderin davranışsal özelliklerinin incelenmesi kişisel özelliklerinin incelenmesine kıyasla daha kolaydır.
- Liderlerin kişisel niteliklerini incelemek yerine davranışlarını değerlendirmek sadece biçimsel lideri değil aynı zamanda biçimsel olmayan lideri de belirlememize yardımcı olur.
- Liderin sahip olması gereken temel davranış özellikleri belirlenebilirse bireylere eğitim verilerek bu davranış biçimleri öğretilir. (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5)

Liderin grup içerisindeki tutum ve davranışları çalışanları motive ederek verimi artırabilir. (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 376).

Şekil 2: Liderlik Davranışı



Kaynak (Güney, 2007: 367)

Şekilden de anlaşılacağı üzere, liderin özellikleri davranışlarını etkilemektedir. Davranış teorisinde, kişinin doğuştan sahip olduğu özelliklerinin tek başına yeterli olmayacağı, davranışlarının da göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır.

1.3.2.1.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio da geliştirilen modelde, lideri açıklayan faktörler liderlik sürecinde sergilenen davranışlar bağlamında açıklanmıştır. Üniversite görevlileri 1940 ve 50’li yıllarda geliştirilen soru örneği ile askeri ve sanayi kurumlarında, lider davranışlarını astların düşüncelerinin değerlendirilmesinde kullanmışlardır (Keçecioğlu, 2003: 163).

Araştırma neticesinde, lider davranışının iki yönünün olduğu öne sürülmektedir. Bunlar;

- Yapının harekete geçmesi: Liderin örgüt içerisinde yer alan hedefleri belirlemesi, kendi hedefleri ile çalışanların hedeflerini ortak bir hedef doğrultusunda örgütleyebilmesi, dolayısıyla başarılı olabilecek bir işin planlanıp, örgütlenip, yönlendirilip, kontrol edilmesini içerir.
- Anlayışlı olma: Liderin ve çalışanların birbirlerine güven ve saygı duyması ile liderin çalışan istek ve ihtiyaçlarını anlamasını ifade eder. (Can, 2005: 264)

Şekil 3: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Ayan, 2013: 27)

Yüksek Bireyi Önemseme	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek Bireyi Önemseme Lider, grup harmonisi ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini için çabalar	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek Bireyi Önemseme Lider, işin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışma grubunun arkadaşlığının, uyumunun sürdürülmesi arasında bir denge kurmaya çabalar.	
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Düşük Bireyi Önemseme Lider, genellikle pasif bir rol üstlenir ve işin çalışanların kendi eliyle yapılmasına müsaade eder	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Düşük Bireyi Önemseme Lider, önceliğini ve dikkatini işin gerçekleştirilmesi yöneltir. Kişisel alaka ve kaygılar ikinci planda kalır	
Düşük	Yapıyı Harekete Geçirme		Yüksek

Yukarıdaki çalışmada ortaya çıkan sonuçlar şöyle yorumlanabilir;

1. Grubun ihtiyaçlarına göre en uygun liderlik tarzını seçmek gerekir. Eğer otoriter sisteme karşı tepki yoksa kullanılabilir.
2. Eğer otoriter sistem uygun değilse, örgüt üyeleri tepki verecektir.
3. Lider astlarıyla ilgilenmeye çalışırken işin karmaşıklığı, zaman ve teknoloji kısıtlarını göz önüne almalıdır.
4. Örgüt içerisinde, yapılan iş neticesinde bireylerin kendini geliştirmesine imkân tanınması gerekir.
5. Lider ile astları arasındaki ilişki güçlü değilse, otoriter liderlik uygun olabilir
6. Çalışanlara ilgi gösterilmesi halinde izinli ya da mesaiyi aksatan süre kısalmış, personel grupta daha uzun süre çalışır.
7. Liderin dönüştürücü hareketleri organizasyon üyeleri tarafından olumlu karşılanır ve verim artacaktır (Zel, 2006: 127)

Liderin davranışlarını görev bağlamında değerlendirirsek, yönetsel fonksiyonlar üzerinde yoğunlaşmak gerekir (Bartol ve Martin, 1991: 487). Ayrıca işin belirlenen sürede tamamlanması amacıyla, organizasyon faaliyetlerinin ve ilgili talimatların ayrıntılı verilmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 590).

1.3.2.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi, liderlik çalışmalarına büyük katkılar sağlamıştır. Rensis Likert'in önderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde iki liderlik tarzı ortaya konmuştur;

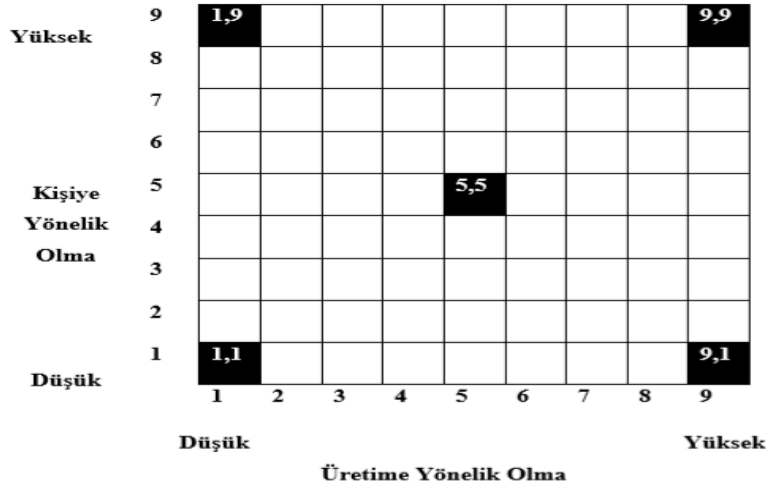
- **Üretim merkezli liderler:** Esas maksat üretimin belirlenen hedefler doğrultusunda devamını sağlamaktır. Lider, standartların yakalanması için gerekli takip sistemini işletir (Bartol ve Martin, 1991: 486).
- **İşçi merkezli liderler:** Bireyler arasındaki farklılıkları dikkate alarak çalışanların ihtiyaçları üzerine odaklanır. Modelin temelini liderlerin çalışanlarına yaklaşımı oluşturmaktadır (Koçel, 2003: 592).

1.3.2.1.3. R. Blake ve J. Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Lider, öncelikle ulaşmak istediği hedefi belirlemelidir. Eğer sadece üretim odaklı bir yönetim benimsenirse, ihtiyaçları ve şartları dikkate alınmayan bireylerde şikâyetler ve verim düşüklüğü meydana gelebilir. Dolayısıyla, yönetim tarzı matrisi ortaya çıkmıştır.

Blake ve Mouton, yönetici davranışlarını insana yönelik ve işe yönelik olarak iki boyutlu olarak oluşturmuştur (Koçel, 2003: 593).

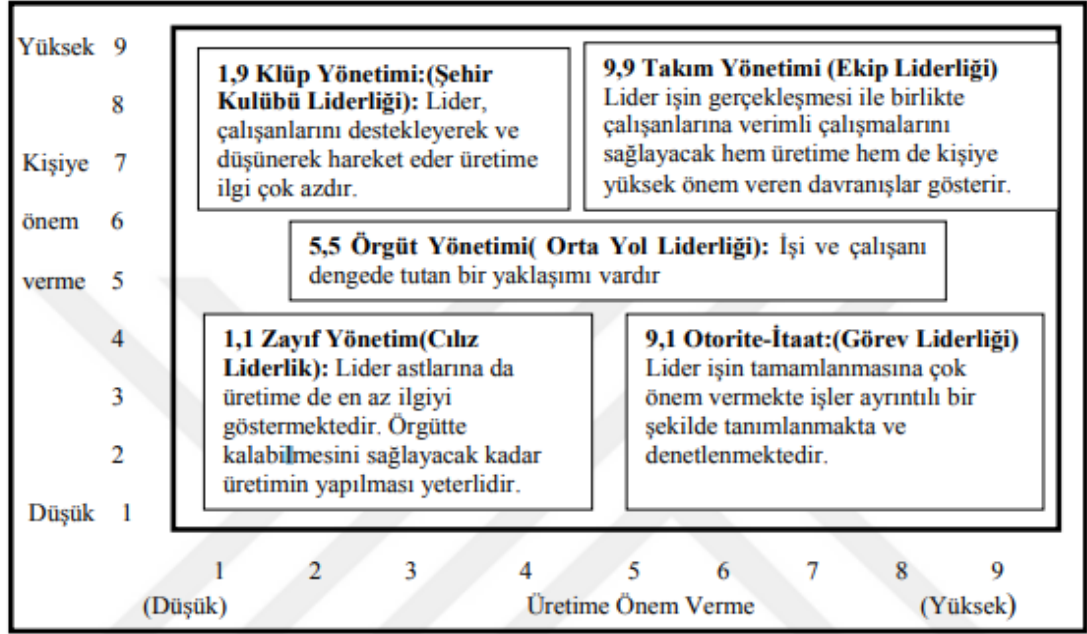
Şekil 4: Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak (Blake R, Robert ve Jane S. Mouton (1964) The Managerial Grid III, Gulf Publishing Company, 209)

Yukarıdaki lider matrisini yorumlayacak olursak, 1,1 karesindeki lider başarılı ve etkili bir liderlik ortaya koyarken; 1,9 karesi kişiyeye önem veren bir lider olarak tanımlanabilir. 9,1 gridi ise üretim odaklı, birey ihtiyaçlarını önemsemeyen otokrat bir liderdir. 5,5 dengeli ve ortalama bir lider iken, 9,9 karesi ideal, ulaşmak istenen liderlik modelini ortaya koymaktadır (Fındıkçı, 2009: 68-70).

Şekil 5: Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak (Ayan, 2013: 29; Erkutlu, 2014: 44).

1.3.2.1.4. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

1960'lı yıllara gelindiğinde, hümanist bakış açısı önem kazanmıştır. McGregor insan doğasına yönelik optimist varsayımlar ileri sürmüştür (Kreitner, 2009: 43).

Bahse konu kuramda, X yönü insan doğasındaki entropi eğilimini yansıtır. İnsan doğası tembelliğe meyillidir, çalışmadan kısa yoldan iyi bir hayat ister (Öztekin, 2005: 157) McGregor, yöneticilerin diğer insanlar hakkındaki düşüncelerinin hareketlerine yansıtacağını savunmuştur. Yani liderin kişiler hakkındaki düşünceleri onların diğer bireylere nasıl davranacağını etkileyecektir. (Koçel, 2003: 594-595)

Tablo 3 : Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Teori X	Teori X'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı	Teori Y	Teori Y'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı
Ceza temelli bir anlayışı benimser. Sonuç odaklıdır. Belirlenen sürede görevin yerine getirilmesi kriterine önem verir.	Astların etkili ve verimli çalışması için gerekli motivasyon kaynakları sağlanmamıştır. Ödül ve ceza sisteminin itici güç olarak kullanılması gerekir.	Lider yaratıcı bir kişiliğe sahiptir. Benzer şekilde personelinin de yaratıcı olması için uygun ortamı sağlamaya çalışır.	Personelin motivasyonu üst seviyededir. Ceza sisteminden ziyade oto-kontrol ile denetimin sağlanması prensibine dayanır.
Otokratik yönetimi benimser. Genelde emredici bir dil kullanır. Tek taraflı iletişim vardır.	Değişime kapalı bir sistem vardır. Personel karar sürecinde olmaktan ziyade yönetilen grupta olmak istemektedir.	İki yönlü ve sağlıklı bir iletişim vardır. Hoşgörü ve saygı ön plandadır. Çalışanlar yeniliklere açıktır.	Çalışanlar sürece aktif olarak dâhil olurlar. Yeni fikirler üretirler.
Çalışan personel karar verme mekanizmasının dışında tutulur. Çalışanlara yetki devri yapılmaz.	Liderler inisiyatif alan taraftır. Personel sorumluluk almaktan kaçınırlar.	Liderler astlarına daha samimi davranır. Kısmi olarak sorumluluk ve yetki verilir.	Personel inisiyatif alır. Personelin kendini geliştirmesi ve sorumluluk alması için gereken koşullar sağlanır.

Kaynak : (Aktan, 2011: 395; Şeker, 2014: 36, 37)

1.3.2.1.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert kaynakların sınırlı olmasından hareketle, sermaye ve insan unsurunun en etkin şekilde yönetilmesinin öneminden bahsetmiştir. Sistem 4 modeli ile anlatılmak istenen; sistem 1 otoriter liderlik, sistem 2 Babacan (koruyucu) liderlik, Sistem 3 Danışıcı liderlik, Sistem 4 Demokratik liderliktir.

Likert, 1. ve 2. Sistemde çalışan verimliliğın düşük olduğunu, verimin 3. ve 4. Sistemde yüksek olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2003: 596).

Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem	Liderlik Tipi	Sürecin Aşamaları
1. Sistem	Otoriter Lider	Lider kanuni yetkisini kullanır. Baskıcı bir yönetim tarzından söz edilebilir. Astlar baskı altında hissettikleri için potansiyellerini ortaya koyamazlar.
2. Sistem	İyiliksever Otoriter Lider	Kısmi özgürlük ortamından bahsedilebilir. Otoriter lidere göre daha esnek bir yönetim anlayışı vardır. Bazen lider astlarının fikirlerine başvurabilir.
3. Sistem	Çalışanlara Danışan Lider	Liderler Personele karar alma sürecinde danışır. Astlar fikirlerini liderleri ile paylaşır ve karar aşamasında liderin daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur.
4. Sistem	Demokrat Lider	Personel kendini çekinmeden ifade edebilir. Astlar karar alınmasında doğrudan etkilidir. Özgürce herkes fikrini beyan edebildiği için daha isabetli kararlar alınır.

Kaynak: (Dalgın, 2015: 13; Aktan, 2012: 271)

Aslında, Likert'in Sistem 4 Modeli, bireyler arasındaki ilişki sistemi olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2009: 34). Ayrıca bireylerin bir arada çalışması ve güveni idare eden ilişki yönetim sistemidir (Akdemir, 2008: 80).

Sistem modeli, durumsal olguları dengeye oturtmamızı sağlar. Fakat dikkat edilmesi gereken husus, bireysellikten ziyade, bireyler arasındaki ilişkinin tanımlanmasıdır (Yurtseven, 2001: 22). Model incelenirken genel kapsamlı bakılması, daha sağlıklı sonuçlar almayı sağlayacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 94).

1.3.2.1.6. Z Yaklaşımı

William Quchi tarafından geliştirilmiştir. Yedi unsurdan oluşur. Uzun dönem istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, grup kararı, müşterek sorumluluk, kapalı ve biçimsel olmayan kontrol, çalışanın çevresiyle beraber ele alması, Z yaklaşımı modelinin ana unsurlarıdır (Ekici, 2006: 102).

Modelin dezavantajı ise, lider etkinliğini etkin görmemiştir (Mullins, 1999). Dolayısıyla, farklı ihtiyaçlar durumunda farklı liderlik tutumları sergilenebilir. Tek liderlik şekli benimseyen davranışçı yaklaşımdan ziyade, durumsal yaklaşım modeli benimsenmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000).

1.3.3. Modern Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

1.3.3.1. Durumsallık Yaklaşımı

1980’li yıllarda ortaya atılan durumsallık yaklaşımı, günümüzde de devam eden çalışmaların temelini temsil etmektedir (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

Durumsallık yaklaşımında esas olan, yöneticinin sergilediği davranışlar ile birey ve iş ihtiyaçlarının uyumlu olmasıdır. Durumsallığı etkileyen birden fazla etmenin olması da mümkündür (Eraslan, 2004: 3).

Liderler, olaylar karşısında tutumlar sergilerken, içinde buldukları durum ve koşul ihtiyaçlarına göre uygun olan tarzı benimserler. Karşıdaki kitlenin tutumu, işin mahiyeti, organizasyon kültürü liderlik tarzının seçimine etki eder. Dolayısıyla verimliliği artırmak için her duruma uyacak bir liderlik tanımından bahsedilemez.

1.3.3.1.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler’e göre klasik yaklaşım, koşulların elverişli olup olmadığı durumlarda etkili değildir. Sadece orta derecede olduğu durumda davranışsal bir yaklaşım kullanmak uygun olur (Ertürk, 2009: 43). Liderlik tarzını liderin bireylerle arasındaki ilişki belirler.

Liderin etkin sayılabilmesi için Fiedler üç etmeni değerlendirmiştir. lider-makam gücü, takipçi-görev yapısı ve lider-üye ilişkileri etkinliği etkileyen faktörlerdir (Vroom, Jago, 2007: 20). Liderin amaçlar uğrunda planlı bir yapılanmaya gitmesi ”iyi” olarak görülürken, belirsiz alanların bulunması “kötü” olarak nitelendirilir (Usal ve Kuşlvan, 1999: 314).

Bir liderin etkin sayılabilmesi için koşullar ve kişiliğin birbirini tamamlaması gerekmektedir. (Keçecioglu, 2003: 171).

Şekil 6: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal faktörler	Lider ast ilişkileri	İyi En olumlu ortam				Zayıf En olumsuz ortam			
	İşin niteliği	Rutin (planlanmış)		Karmaşık (planlanmamış)		Rutin (planlanmış)		Karmaşık (planlanmamış)	
	Liderin otoritesinin derecesi	fazla	Az	fazla	az	Fazla	az	Fazla	Az
		İşe yönelik	İşe yönelik	İşe yönelik	Kişiyeye yönelik	Kişiyeye yönelik	Kişiyeye yönelik	İşe yönelik	İşe yönelik

Kaynak: (Zel, 2006: Erkutlu, 2014: 57; Tarım, 2010: 32)

1.3.3.1.2. House ve Evans'ın Yol - Amaç Yaklaşımı

Liderler belirledikleri amaçlara ulaşmaya çalışırken astlarının gücü dikkate alınması gereken bir faktördür. (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).

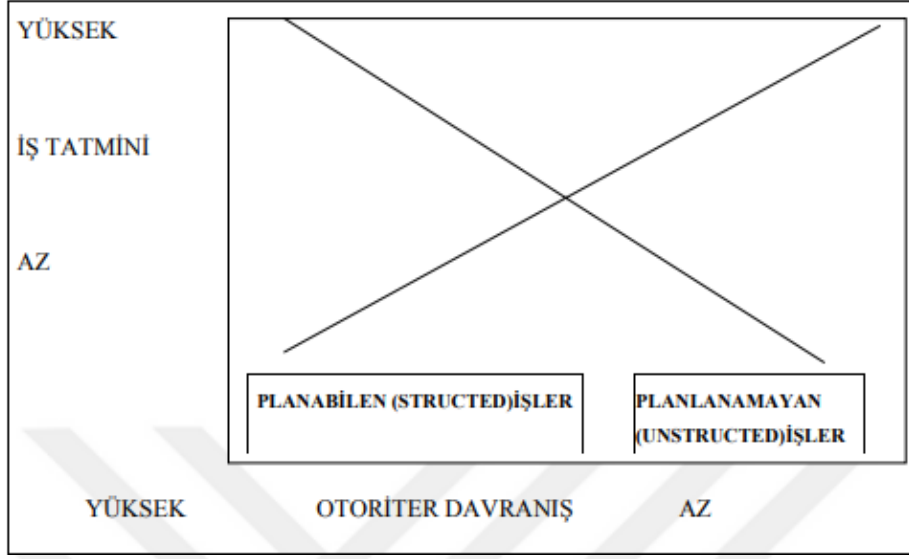
Yol - Amaç Yaklaşımı;

- Davranış sonucunda hedeflenen amacı,
- Hedefe ulaşmak için verilen değerlerin etkinliği ortaya çıkarır.

Yol - Amaç Teorisinin temelinde 4 davranış çeşidi yatar. Lider davranışını bunlardan birisi belirler:

1. Katılımcı lider astlarının fikirlerine önem verir ve onları dinler.
2. Astlarıyla iletişimi güçlü olan ve onları destekler.
3. Otokratik, emredici mahiyette emirler veren lider.
4. Personeline güven duyan, katılımı önemseyen lider (Kara, 2010: 73-74).

Şekil 7: Yol Amaç Teorisi'ne Göre Liderlik Davranışı



Kaynak: (Koçel, 2015: 693)

1.3.3.1.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımının temeli davranışsal liderlik modeline dayanmaktadır. Daha önceki Michigan Üniversitesi ve Ohio State üniversitesi çalışmaları üzerine inşa edilmiştir. Önceki çalışmalarda yer alan ilişki ve görev faktörlerine ek olarak, etkinlik faktörü modele eklenmiştir. Bu yaklaşımda yönetsel etkinlik kavramı öne çıkar (Dalgın, 2015: 28).

Şekil 8: Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı



Kaynak: (Mullins, 1989: 262, akt: Ömürgönülşelen ve Sevim, 2005: 95)

Reddin diğerk çalışmalardaki eski liderlik tarzlarına eklemeler yapmış, 4 olan sayıyı 8 liderlik tarzı olarak güncellemiştir:

- Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter)
- Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat)
- Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat)
- Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat)
- Etkisiz ilgili (Grevci-Missionary)
- Etkili ilgili (Geliştirici-Developer)
- Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı -Compromiser)
- Etkili Bütünleştirici (Yrtmeci-Executive) (mrgnlşelen ve Sevim, 2005: 95-96).

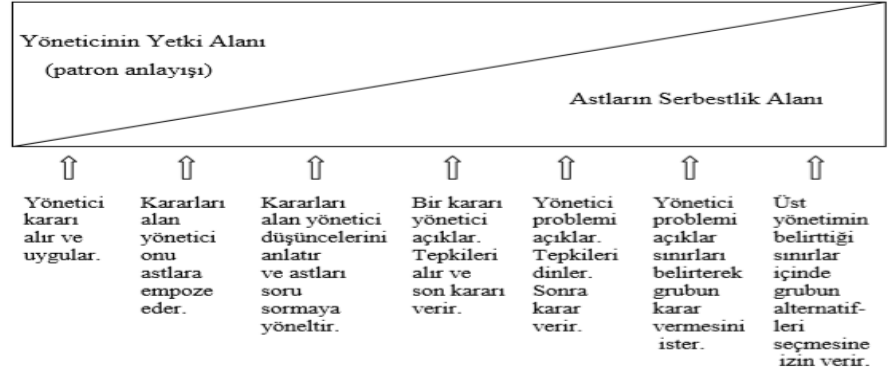
1.3.3.1.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Yaklaşım temel olarak ilişki ve göreve yönelik 4 liderlik tarzından oluşur. Bu kuramda olgunluk seviyesi ve liderlik davranışı bağlamındaki ilişki tutarlılığı, temeli oluşturur.

İsteklilik ve yetenek dört düzeyde gerçekleşir;

- Birinci düzey: az bilgili ve istekli alışmayan
- İkinci düzey: yeteneği kısıtlı ama istekli
- nc düzey: yetenek gerektiren
- Dördüncü düzey: yetenekli ve aynı zamanda istekli. (Taş, elik ve Tomul, 2007: 28).

Şekil 10: Liderlik Tarzları Doğrusu (Katılım Boyutları)



Kaynak: (İsmail Efil (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, Ekim; 168)

1.3.4. Post-Modern Liderlik Yaklaşımı

Gelişen dünya düzeninde, liderden beklentiler artmıştır. Sosyal hayatın içinde olan, gelişmeleri takip eden, sürekli kendini geliştiren, kalıpların dışına çıkan dinamik liderlere ihtiyaç vardır (Çağlar, 2004: 101).

Küresel dünya üzerinde sınırları aşan fikirler, beraberinde yeni liderlik tarzları meydana getirmiştir. Vizyoner, Dönüştürücü, Karizmatik ve Stratejik liderlik, post-modern dönem akımı liderlik tarzları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4. LİDERLİK TARZLARI

Lider, hitap ettiği kitleyi peşinden sürükleyen, tutum ve davranışlarda fark oluşturan insandır. Örgütü interaktif yaklaşımla geliştiren kişiler lider olarak tanımlanır. Lider, astlarını motive ederek verimi artırır ve örgüt hedef ve standartlarının yakalanmasını sağlar. Bireysel ilişkilerde saygı ve adalet ön plana çıkarken, kişisel ihtiyaçların da dikkate alınması önem arz eder (Dilek ve Bilgin, 2012: 183). Liderlik ise hedeflere ulaşabilmek amacıyla lider ile astın arasındaki etkileşim sürecidir (Geijesel vd., 1999:310). Liderlik tarzlarından bahsedecek olursak;

1.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik kapsamında birçok çalışma yapılmış ve sonuçta birçok model geliştirilmiştir. Lider sürekli aktüel olayları takip ederek kendisini sürekli güncel tutar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 224).

Etkileşimci liderlik genel itibariyle gelenekçi bir yapıya sahiptir. Dönüşümcü liderlik ise değişim odaklı olarak karşılaşılmaması muhtemel ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan liderlik olarak tanımlanabilir (Eren, 2014: 464).

1.4.1.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütün kültür ve vizyonuna sadık kalarak yapılacak faaliyetleri icra etmektir (Eren, 2014: 464).

Etkileşimci Liderlik modelinde, ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda gösterilen performans hakkında değerlendirme yapılır. Lider istenen standartları sağlayan kişi hakkında ödül sistemini çalıştırarak motivasyonu sağlamaya çalışır. Etkileşimci liderlik konusunda, beklentileri karşılayan bireyler hakkındaki ödüller net bir şekilde ortaya konmuştur.(Pillai vd., 1999:899). Aynı zamanda performansın yetersiz olması durumunda ceza sistemi devreye girmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

İşcan, etkileşimci liderliğin amacını sadece örgütsel hedeflerin geliştirilmesi olarak açıklamıştır (2006: 165). Kuram, verimliliği artırmak suretiyle daha etkin olmayı hedefler. Geleneksel yapısıyla, değişimin bir parçası olmak yerine mevcut durumu korumak ve geliştirmek üzerine odaklanır (Kaplan, 2005: 51 – 52).

Lider, personeline rollerini ve görevlerini ayrıntılı olarak açıklar. Genellikle resmi yetki kullanan lider özelliği olarak göze çarpan bu model, motivasyon kaynağı olarak ödül sistemini kullanmaya özen gösterir (Özsöylemez, 2009: 23).

Sahip olduğu özellikler bakımından etkileşimci liderler şu özelliklere sahiptir;

- Ödül sistemi ile yüksek performans sağlamaya çalışır.
- Yetersiz gayretleri ceza sistemini işleterek çözmeye çalışır.
- Hedefler doğrultusunda işini yapan personeline karışmaz.
- İhtiyaç duyulan zor zamanlarda, örgüt menfaatleri doğrultusunda riskli kararlar almaktan çekinir (Sinha, 2009: 277).

Bahse konu liderlik anlayışı, astlara görev hakkında yön vermeye odaklanır. Beklenen performans ve uyulması gereken kuralları belirlenir. Görevin hatlarının açıkça çizilmiş olması astların moralini artırır (Rowe ve Guerrero, 2011: 207).

Etkileşimci liderlik modelinde, Organizasyonel başarıya ulaşmak için performans kriterleri konur. Teşvik edici ödül sistemiyle hedeflere daha kısa sürede ulaşılabilir (McShane ve Glinow, 2010: 372).

1.4.1.2. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderlik üç temel boyuttan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223-224). Bunlardan kısaca bahsedecek olursak;

- **Koşullu Ödül:**

Organizasyonun makro plandaki hedeflerine ulaşmasını sağlamak maksadıyla, liderler tarafından maddi ödül sistemi kullanılır. Ödüllerin bir nevi olumlu pekiştireç olarak kullanıldığı bu sistemde, çalışanlar da yapılan iş karşılığında ödül beklentisi içine girmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223). Kısa veya uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde genellikle maddi ödüller, bazen de statü kullanılmaktadır (Bolat, 2008: 50).

- **Beklentiyle Yönetim (Aktif):**

Aktif istisnalarla yönetim modelinde, lider olağan dışı bir hal olmadıkça eyleme geçmez. Buradaki eylem, eleştiriden işten çıkarmaya kadar varabilir. Diğer bir

deyişle, öngörülemeyen durumlar karşısında sergilenen, kısıtlı nitelikteki lider davranışları olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223 – 224).

- **Beklentiyle Yönetim (Pasif):**

Bu liderlik anlayışında lider, sorunu çözmekten ziyade soruna yönelik gelecek önerileri bekler. Yani proaktif bir tutumdan ziyade pasif bir tutum sergilenir. Liderler işin işleyişi konusunda astlarına maksimum serbestiyet vermektedir. Ancak pasif istisnalarla yönetim modelinde karar alma süreci daha uzun süreye yayılmaktadır. Sonuç olarak bazı kritik kararlar için geç kalma durumu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223 – 224).

1.4.1.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Günümüz bilgi çağının en önemli ihtiyaçlarından birisi de sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmektir. Her şeyde olduğu gibi liderlik vasıfları da çağın şartlarına göre dönüşüme ayak uydurmalıdır.

Dönüşümcü liderlik, probleme yönelik en uygun çözüm yolunu dar kalıplardan sıyrılarak sunan liderlik anlayışıdır. İsminden de anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik dinamik bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla, “dinamik liderlik” de denmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 225).

Dönüşümcü liderler akranlarından daha açık fikirli ve cesur karakterlerdir. Geniş vizyonları sayesinde belirsiz olarak tanımlanan sorunlara bile çözüm üretme becerisine sahiptirler (Ekici, 2006: 134).

Karizma, ayırt edici bir özelliktir. Karizma sahibi bir lider kitleleri rahatça peşinden sürükler Dönüştürücü liderler organizasyonu büyük resim doğrultusunda dönüştürme arzusu taşırlar. İnsanları örgütsel amaçlar doğrultusunda sevk edebilmek için ise karizma olmazsa olmaz bir kavramdır (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Personelinin psikolojik durumlarını göz önünde bulunduran bir lider onlarla güçlü bağ kurar. Bağ ne kadar güçlü olursa performans ve verimlilik o kadar artar (Tikici, Aksoy ve Akdemir, 2003: 512). Ayrıca kurulan bu bağ neticesinde, kurum kültüründe köklü değişiklikler yapmak mümkündür (Ekici, 2006: 135).

Karizmatik dönüştürücü lider, karar verme ve icra aşamalarında astlarının fikirlerine değer verir ve onlara karşı alçak gönüllüdür. Diğer taraftan, ihtiyaç halinde elinde bulunan yetkisinden kaynaklanan gücü ölçülü bir şekilde kullanan kişidir (Yılmaz ve Diğerleri, 2013: 18).

Lider ile üyeler arasında güven duygusu çok önemlidir. Dönüşümcü lider astlarının kendine olan güvenini bir performans artış aracı olarak kullanır. Başarı hedefi olarak üyelerin önceden sergiledikleri performansın daha yükseğini belirler (Muchinsky, 2006: 434).

Bu liderlik modelinde, lider ile üyeler arasında maksimum etkileşim vardır. Bu sayede bireyleri motive etmek kolaylaşır, moral daha yüksek bir seviyede olur. Diğer liderlik modellerine göre, dönüşümcü liderler daha mutlu ve sadık takipçilere sahiptirler (Bass ve Riggio, 2006: 41).

Dönüşümcü liderler verimliliği artırmak için merak uyandırır ve heyecan duygusu oluşturmaya çalışırlar (Schermerhorn, 2012: 272). Verimliliği artırmanın diğer bir yolu olarak da çalışanları karar verme ve icra aşamalarına dâhil etmektir. Çalışan fikirlerine değer verirler (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 493).

Dönüşümcü liderlerin duygusal zekâları yüksektir. Emri altında bulunan insanları etkilemek için duygularını kullanırlar. Geniş vizyonları sayesinde kime nasıl ulaşacaklarını gayet iyi bilirler (McKee, 2012: 45).

Dönüşümcü liderlerin yaratıcılık özellikleri üst seviyededir. Örgütün sadece üst kesimiyle kısıtlı olmayıp en alt kademeye kadar yaratıcı olmak mümkündür (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 166)

Diğer liderlerde olduğu gibi, dönüşümcü liderler iyi birer dinleyicidirler. Düşüncelerini rahatça ifade etmeleri ve dürüstlükleri sayesinde iyi birer danışmandırlar. Personelin kendini geliştirmesi için gerekli imkânı sunarlar (Pınar, 2012: 446).

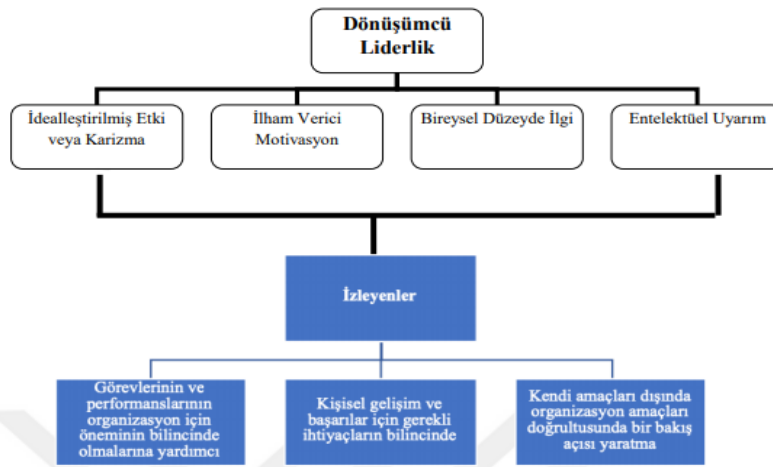
Kısaca özetlemek gerekirse, dönüşümcü lider bir vizyon oluşturma çabasıdır. İhtiyaçlar doğrultusunda yenilenmek ve bu değişimin sürekli olması yönünde emek harcar. Dönüşümcü liderin başlıca kavramları ise; kişisel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve karizmadır (Özgener ve Kılıç, 2009: 369).

Dönüşümcü liderlik değişimi temsil eder. Durumu idame ettirme yerine asıl maksat geleceğe odaklanmaktır. Bu değişim kapsamında bireylerin örgüte olan sadakati artar ve kişisel gelişime imkân tanınır. Çalışanlar süreçlere katılmaya ve sorumluluk almaya teşvik edilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

1.4.1.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik dört temel boyuttur. Bunlar; karizma veya idealleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım, bireysel düzeyde ilgi ve ilham verici motivasyondur.

Şekil 11: Dönüşümcü Liderlik Boyutları



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 229.

- **İdealleştirilmiş Etki veya Karizma (Davranış-Nitelik):**

İdealleştirilmiş etki kavramında liderler çalışanlar için iyi birer rol modeldirler. Dönüşümcü lider astlarına güven duyar ve bu güveni hissettirir. İtimat etmenin geri dönüşü ise saygı olarak lidere geri döner. İşin icrasında örgütsel ihtiyaçların yanında bireysel ihtiyaçlar da göz önünde bulundurulur. Etik ilkeler her daim dikkate alınır. Lider astlarının güvenini kazandığı takdirde onlarla özdeşleşerek değer ve inanç sistemini kabul ettirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 227 – 229).

- **İlham Verici Motivasyon:**

Lider personelini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirir. Onları ortak amaç ekseninde yönlendirebilmek için karşı tarafın fikirlerine değer verdiğini göstermesi gerekir. Liderin astlarıyla ilişkisi ast-üst ilişkisinden ziyade arkadaşlık merkezlidir. Çalışanlarını destekler ve cesaret verir. Lider diğerlerinin kendilerini geliştirmesini teşvik eder. Liderin özellikle vurguladığı bir husus da, çalışanların fikirlerinin gerçekten önemli olduğu ve onların değişimin bir parçası olabilecekleridir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 227 – 229).

- **Bireysel Önem:**

Dönüşümcü lider makro planda örgüte bir hedef belirlerken bireysel bazda da her bir üye ile ayrı ayrı ilgilenir. Kişisel ihtiyaçları karşılarken potansiyel gelişim alanlarını keşfeder ve sürekli gelişim için teşvik eder. Bireysel düzeyde gösterilen ilgi, lidere karşı sadakati artırır. Bu liderlik boyutunda başarı sağlayabilmek için empati unsuru oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler, empatik yaklaşımla, her bireyin ihtiyaçları doğrultusunda uygun gelişim planıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini arzulamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 227 – 229).

- **Entelektüel Uyarım:**

Dönüşümcü liderler kalıpların dışına çıkarlar. Yaratıcı düşünmeye önem verirler. İşin özünde yaratıcılık örgütün sürekli olarak kendini geliştirmesini sağlar.

Yaratıcı düşünmeyi teşvik neticesinde bireylerin performansı artar ve farklı fikirlerin olgunlaşmasına imkân tanınır. Dönüşümcü lider farklı bakış açısıyla daha farklı sonuçlara ulaşan kişidir. İnsanları yaratıcı ve farklı düşünmeye cesaretlendirerek daha kreatif sonuçlar elde eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 227 – 229).

1.4.1.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Etkileşimci liderlik daha çok klasik yönetici davranışlarını çağrıştırmaktadır. Liderin sahip olduğu değerler ve yetenekleriyle dönüşümü gerçekleştirmesi ise dönüşümcü liderlik olarak tanımlanabilir (Polatçı ve Sobacı, 2017: 28).

Örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda etkileşimci liderlik faydalı bir yönetim tarzı olarak benimsenmiştir. Hatta etkileşimci liderlik dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bass, 1999: 12).

Tablo 5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Özellikler	Devrimsel fikirler	Evrimsel fikirler
	Girişimsel bakış açısına yatkınlık	Geleneksel bakış açısına yatkınlık
	Proaktif	Reaktif
	Vizyona Odaklanma	Sonuçlara odaklanma
Yürütme	Telkin Etme	Emir
	Değerler, Vizyon	Örgütsel kural ve ödüller
	Vizyon üzerinden iletişim	Oluşturulan plan dâhilinde
Yetki Türü	Güçlendirme	Yetkilendirme
Motivasyon	Telkin Etme	Koşulsal Ödüllendirme
Güç	Karizmatik	Geleneksel
Lider	Danışmacı ve öğreticidir	İşi tanımlar
	Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir	Rolleri belirler
Astlar	Bireysel ilgilerini yöneltir	Birey ve organizasyon ayrıdır
Sonuçlar	Bireyler beklenenden fazlasını yapar	Beklenen performans

Kaynak: (Berber, 2000:41).

Tablo dikkate alındığında, dönüşümcü liderler daha başarılı görülebilir. Ancak istenen lider tipi, her ikisini de bünyesinde barındırır. Organizasyonel ihtiyaçlar göz önüne alınca, rutin faaliyet ve kalite kontrol konusunda etkileşimli liderliğe ihtiyaç duyulur. Fakat uzun vadeli kararlar için gereken radikal kararlar için dönüşümcü liderlik özellikleri gerekmektedir (Yılmaz, 2008: 144).

Ayrıca, şirket politikaları bağlamında sabit düzen ve tasarruf ön planda olursa etkileşimli liderlik, ani çıkış yakalama ve yenilik gerektiren durumlarda dönüşümcü liderlik şekli daha uygun olacaktır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

1.4.2. Diğer Liderlik Tarzları

1.4.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

1.4.2.1.1. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderler, kanuni yetkilerini kullanır. Bu lider tipinde kurallar dâhilinde karar verilir. Ancak bürokratik liderler personelinin ihtiyaçlarını samimi bir şekilde dinlerler (Dexter, 2009: 5).

1.4.2.1.2. Otokratik Liderlik

Baskıcı lider olarak da bilinen Otokratik lider, karar alma sürecini tek başına işletir. Astlarının fikirlerini dikkate almaz. Alınan kararları uygulanması için astlarına iletirler. Otorite gücü olarak ödül ve ceza sistemini etkin kullanır. Genel olarak bakıldığı zaman, başarı oranı düşüktür. Personeli liderin kararlarını desteklemese de boyun eğler. Rızadan ziyade sessiz kabullenme durumu vardır. Sonuç olarak düşük verim elde edilir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Saldırgan tutum benimseyen otokratik lider, personel yönetim sürecinin dışında tutar. Söz hakkı tanımaz (Özsöylemez, 2009: 13). Personelin moral ve motivasyonu düşüktür fakat kazanma arzusu grubu bir arada tutan unsurdur. Lider,

rekabetçi anlayışla verimliliği artırmaya çalışır. Çevresel faktörler de önemlidir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80).

Otokratik yönetim anlayışında personel yapılan işe inanmamaktadır. Karar alma sürecine dâhil edilmeyen astlar örgüte bağlılık duymazlar. Örgütün başarısı, lider için başında olduğu sürece devam eder. Otokratik liderin liderlik yapmadığı zamanlarda çalışanlar entropiye meyillidir ve inanç eksikliğinden dolayı performans düşecektir (Çelik ve Diğerleri, 2012: 401).

Otokratik lider övgü ve statü arzular. Elindeki gücü kaybetmemek için her yola başvurabilir. Personeli ile sağlıklı ve samimi ilişki kurmuş olsalar bile resmiyet ve saygı beklerler (Lane ve Diğerleri, 2004: 412).

Bu liderlik anlayışında astların fikirlerine önem verilmez. Lider sistemin merkezindedir ve kararlar merkezi olarak alınır. Astlar sürece katılmadığı için otokratik lider yönetiminde kararlar nispeten daha hızlı alınır (Kondalkar, 2007: 228).

Otokratik liderlik, acil karar verilmesini gerektiren durumlarda bir nevi avantaja dönüşmektedir. Kararlar tek elden alındığı için hızlı sonuca ulaşılır. Dolayısıyla acil eylem gerektiren kriz anlarında otokratik liderlik uygulamak daha mantıklı olacaktır (Arslan, 2009: 5). Diğer taraftan otokratik liderler astların gelişimlerine katkı sağlamazlar. Aksine astlar kendi başına karar almaktan çekinirler. Proaktif tutum sergilemekten korkmanın dezavantajıyla, çalışanlar sadece organizasyonun devam etmesi için çalışırlar. Benzer şekilde otokratik liderler X teorisi varsayımlarını da yansıtırlar (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

1.4.2.1.3. Demokratik Liderlik

Çalışanlar, demokratik liderlik modelinde karar verme sürecinin aktif birer parçasıdır. Temsilciler vasıtasıyla, demokratik liderler öneri ve fikirleri sunma imkânı tanır. Liderler katılımı teşvik ederler (Kurtz ve Boone, 2011: 235).

Lider, demokratik yönetimin bir gereği olarak herkesin fikrini özgürce ifade etmesini teşvik eder. Ayrıca farklı fikirleri benimseyen gruplar arasında saygı çerçevesinde tartışılması hususunda destek verir. Demokratik liderler astlarına ve onların fikirlerine önem verir çünkü gücünü onlardan alır. Sistemin kapsayıcı olması ve hareket serbestisi, moral ve işe katılımı yükseltir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Otokratik liderin aksine demokratik liderler astlarını yönetim sürecine katarlar. Otokratik lider kendi yetki ve yeteneğiyle bir sonuca ulaşmaya çalışırken, demokratik lider astlarının bilgi birikiminden ve yaratıcılığında faydalanır. Olumlu motivasyon ve ödül sistemi verimliliği artırır. Lider ile ast birbirine güvenir ve performansın artması için birlikte çalışır. Çalışanlar yüksek motivasyon ve moral sahibiyse, demokratik liderlik modeli daha uygun düşecektir (Omolayo, 2007: 2).

1.4.2.1.4. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu liderlik modelinde liderler işleyişe müdahale etmez nasıl rahat çalışacaklarsa öyle devam etmelerini teşvik eder. Çalışanlar icranın şekli konusunda özgürdürler. Serbetiyetçi liderler genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar. Çalışanların ihtiyaçları tam olarak karşılanmaz ve karar alma süresinde gecikmeler yaşanabilir (Kondalkar, 2007:229).

Astlarına serbestlik taniyan liderler genelde etkileşimi asgari düzeyde tutarlar. Aradaki kopukluktan ve liderin bilgi seviyesindeki yetersizlikten dolayı liderler çok kısa sürede tabanlarını kaybedebilirler (Alkahtani, 2011: 78).

Aslında bu liderlik tipinde bir yetki karmaşası yaşanmaktadır. Serbesti sağlayan lider yetkisini tam olarak kullanmaz hatta bazı durumlarda tamamen astlarına devredebilir (Serinkan, 2008: 26).

Karar verme sürecine de liderler minimum düzeyde katılırlar. Genellikle karar alınırken gruba tam yetki verilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 216).

Lider tarafından herhangi bir yönlendirme olmadığı için, astlar örgütsel hedefleri kendileri koyar ve faaliyetler için gereken kararları kendi içlerinde alırlar (Mucuk, 2005: 167).

Bu modelin dezavantajı olarak kaos gösterilebilir. Astlar tam yetkiye sahiptir ve denetleyici bir unsur olmadığı için işten kaçma davranışı sergileyebilirler.

Tablo 6: Otoriter- Demokratik - Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzları

Otoriter Liderlik	Demokratik liderlik	Serbest bırakıcı liderlik
Tüm stratejiler önder tarafından tespit edilir.	Tüm stratejiler önderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
Teknikler ve eylem stili her zaman güce sahip olan tarafından bildirilir. Gelecekte olacaklar daima soru işaretidir.	Tartışarak eylem perspektifi gelişmiştir. Gruptakiler hedefe giden basamakları görür ve teknik destek gerekirse önder olanak önerir.	Önder tarafından farklı bilgiler elde sağlanabilir. Görevin diğer kısımlarında bulunmaz.
Önder çoğu zaman görevleri ayarlar ve kime kimin destek vereceğini de söyler.	Kişiler kimle görev yapacaklarını seçebilirler. Görevin nasıl sürdürüleceği, iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlıdır	Önder asla müdahil olmaz.
Kişilerin görevlerini analiz ederken galip olan hep kendisidir. Aktif kişilere gösteri yapma haricinde yaklaşmaz.	Övme ve yermesinde objektiftir. Olayları baz alır. Grupta samimiyetle çok görev almadan bulunur.	Kendisine sorulmadı ise bireyler ile alakalı değerlendirmede bulunmaz. Olayları düzeltmek gibi durumlara girmez.

Kaynak: (Okakın N., ve TINAZ P., 1997, S.3).

1.4.2.2. Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri

1.4.2.2.1. Hümanist (Babacan) Liderlik

Hümanist liderlik anlayışında, liderler astlarına bir baba figürü çizerler. Astlarına karşı korumacıdır. Cezadan ziyade ödülü ön plana çıkarır. Birey merkezli bir yönetim anlayışı benimsenir. Samimi tavırları sergilenirken şeffaf bir yönetim anlayışı öne çıkar (Kissoo, 2005).

1.4.2.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizma başkalarını etkileme ve yönetme yeteneğidir. İlham, duygusal zekâ, çekicilik ve manyetizma karizmanın unsurlarındandır (Dubrin, 2012: 371).

Dikkat edilmesi gereken bir husus, kişide karizma olması, karizmatik lider olmasını gerektirmez. Karizması olanın karizmatik lider olmasının garantisi yoktur (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 161).

Vural, bir liderin doğuştan gelen karizmasına ek olarak şu özelliklere de sahip olması gerektiğini vurgulamıştır:

- Lider ve astları arasında aktif bir iletişimin olması
- Kendine güven duyması,
- İyi bir dinleyici olması ve astlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmesi,
- Personeliyle her zaman fikir alışverişinde bulunması,
- Kendi görüşlerini karşıdaki insanlara benimsetmesi (1997: 17)

Karizmatik lider davranışları asgari; risk alma, etrafına karşı duyarlılık, çalışanların ihtiyacına duyarlılık ve vizyon belirleme özelliklerinden oluşur (Gül ve Çöl, 2003: 166-167).

1.4.2.2.3. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik hiyerarşik bir yapı kapsamında var olur. Başkan, diğer üst yönetici kademeleri ve merkez komitesi veya meclis etkinliğinden oluşabilir. Bahsedilen tüm bu kademeler arasındaki aktif süreçler stratejik liderlik kapsamında değerlendirme ve karar verme süreçlerini ortaya koyar (Morrill, 2007: 74).

Chicago Üniversitesinde stratejik liderlik konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Özetle, stratejik liderde bulunması gerekli olan özellikler şunlardır:

- Politik olma
- Uzmanlık
- Sürekli aktif olma, zamanı iyi kullanma
- Doğru bilgiye sahip olmadır (Demirci, 1998: 152)

Strateji belirlerken vizyon çok önemli bir yere sahiptir. Girişimcilik okulu vizyon üzerinde özellikle durur çünkü vizyon inanç ve değer yargılarının bileşimidir. Dolayısıyla girişimci kişilikteki liderler girişimcilik okulu tarafından daha çok dikkate alınmıştır (Öcal ve Yörük, 2013: 31).

1.4.2.2.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider geleceğe yönelik planlar geliştirir. Planlara uygun stratejiler belirler. Kısacası organizasyonun geleceğini şekillendiren liderlerdir. Örgütün “nasıl olmak istiyoruz” sorusuna cevap bulmaya çalışırlar.

Vizyoner bir lider gelecekteki muhtemel problemleri öngörerek belirsizliği ortadan kaldırır. Vizyonu geniş lider gelecekteki ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda astlarını ikna edebilen liderdir (Genç, 2007: 94).

Vizyon sahibi bir yönetici, uygun motivasyon unsurunu tespit eder. Güven duygusu tesis ederek dayanışmayı artırır. Kişisel gelişimi teşvik ederek yetenekleri geliştirmeye çalışır (Pınar, 2012: 446).

Takdir edileceği üzere, liderin vizyon sahibi olması tek başına yeterli olmaz. Vizyoner liderin bir başarı kıstası da geleceğe yönelik planlarını ne ölçüde astlarına empoze edebildiğidir. Örgütsel bakış ne ölçüde astlara iletilirse o ölçüde başarıdan bahsedilebilir (Çelik, 1997: 468-469).

1.4.2.2.5. Hizmetkâr Liderlik

Sürekli aktif olan hizmetkâr liderler, çalışanların ihtiyaçlarını kendi menfaatlerinin önüne koyar. Empati yaparlar, mesai arkadaşlarının açıklarını kapatırlar. Korumacı davranırlar ve anlayışlıdırlar. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik eder ve dayanışma ortamı oluştururlar. İkna kabiliyetleri yüksektir (Russell ve Stone, 2002: 146).

1.4.2.2.6. Etik Liderlik

Etik liderlik toplumsal normlar ışığında etik kuralları önemseyen lider tipidir. Brown etik liderliği yöneticilerin muhakkak dikkate almaları gereken bir sistemi açıklar. Etik liderlik çift yönlü iletişim, ahlaki normlara uyma ilkelerine uymayı gerektirir (Demirel ve Diğerleri, 2013: 687).

Etik liderlik kişisel ve kişiler arası davranışları etik ilkelere göre uygulama yeteneğidir (Brown vd., 2006: 120). Etik liderden beklenen davranış insani ilişkilerde dengeli olduğu gibi, ödül-ceza sisteminde de ahlaki normları göz önünde bulundurmasıdır (Mayer vd., 2004: 1).

Etik liderlik modelinde iki taraflı sağlıklı bir iletişim tesis edilir. Ahlaki normlar esas alınarak hazırlanan ödül ve cezalarla daha adil ve kapsayıcı bir yönetim şekli sunulur (Brown vd., 2006:120)

Etik liderlik modelinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için, öncelikle lider tarafından bizzat uygulanması gerekir. Eğer lider etkili bir rol model olmayı başarabilirse, örgütün verimi ve etkinliği gözle görülür bir şekilde artacaktır (Elçi ve diğerleri, 2012: 287).

1.4.2.2.7. Otantik Liderlik

Otantik liderler dönüşüme önem ve öncelik verir. Bireysel çıkarları ikinci plana atarak toplumsal faydadan keyif alırlar. İnsanlığa hizmet etmekten mutlu olurlar.

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik modelleri ile bazı hususlarda kesişirler fakat personelin işe yönelik davranışlarını diğerlerine nazaran daha iyi açıkladığı değerlendirilmiştir. Ayrıca, otantik bir liderin yine ilginç bir yaşam hikâyesine sahip olabileceği iddia edilmiştir (Memiş ve Diğerleri, 2009: 296).

Otantik liderlik dört temel unsurdan oluşmaktadır;

- Kişisel farkındalık; bireyin hayatı nasıl anladığı ve bu anlamlandırma sürecinin kişilik üzerinde nasıl bir etkisi olduğudur.
- İlişkilerde şeffaflık; bireyin kendini diğerlerine en yalın haliyle tanıtmasıdır. Dürüstlük ve güven ön plandadır.
- Veriye dayalı karar verme; kesin bir karara varmadan önce eldeki bütün verileri mantık süzgecinden geçirmektir.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; birey kendi değer ve ahlak normlarını esas alır, toplum baskısından korkmaz (Tabak ve Diğerleri, 2010: 701-702).

1.4.2.2.8. Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel liderlik astların sürekli eğitime tabi tutularak geliştirilmelerini amaçlayan liderlik tipidir. Liderler personelinin limitlerini zorlamaya çalışır. Liderler eğitici rolüne bürününce, çalışanların örgüte sadakati artar. Çalışanların rakip firmalara kaptırıldığı günümüz şartlarında sadakat ön plana çıkmaktadır. Eğitimsel liderlik çalışanların konularında iyi yetişmesini ve rekabet ortamlarında personelin elde tutulmasını sağlar (Goleman, 2011: 72-73).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YARATICILIK

2.1.Yaraticılığın Tanımı ve Kapsamı

Yaraticılık kelimesi “ortaya çıkarmak, meydana getirmek” manasında olup Sanskrit dilinden gelmektedir (Golandaz, 2006, 310). Yani daha önceden var olmayan bir olguyu ortaya koymaktır (İmrek, 2003: 73). Naylor, yaraticılık kavramını geleceği öngörmek olarak tanımlarken (1999, 362); Certo fikirlerle yeni kombinler üretme olarak tanımlamıştır (Certo, 2000, 520).

Yaraticılık her alanda yeni, yararlı ve farklı fikir, ürün ve hizmet üretmektir (Amabile et al., 1996). Yaraticılık ve yeniliğin başlangıç noktası bireyin yaraticı davranışa sahip olmasıdır. Bireysel yaraticı davranış ise, bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratması, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırmak için gerekli ortam koşullarını araması ve yaratması ile ilişkilidir (Çekmecelioğlu, Eren, 2007). Yavuzer’e göre (1996) yaraticı kişi, başarılı, merak sahibi, daha az biçimsel ve geleneksel, bağımsız, sürekli eleştirdiği için mutsuz olan, geniş bir bilgi ve ilgiye sahip olan, duygu ve heyecanlara açık, kadınımsı ilgileri olan erkekçe saldırganlıktan yoksun kişidir. Ford (1996), göre, yaraticı davranış duyarlı olma, farklı düşünme, motivasyon, bilgi ve yetenek, yaraticı bağımsızlık, iletişim becerileri, yaraticı eylemlere güven duyma gibi unsurlarının bir sentezidir (Ford, 1996: 1124). Yaraticı davranışa sahip olan birey geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemler arayan, diğerlerinin geliştirdiği yeni fikirleri destekleyen kişidir.

Yaraticılık her zaman orijinal bir şey ortaya koyma anlamında kullanılmaz. Bazen de mevcut olan şeyler arasından daha önce kullanılmamış yeni bir ekleme ya da birleştirmeyi anlatır (Robbins, 2002: 354). Yani temelde yeni bir fikir ve düşünce üretme manasına gelen yaraticılık, eldeki düşüncelerin geliştirilmesi işlemini de kapsar (Eren, 1982).

Yaratıcı lider, kurum kültürüne katma değer katar. Bir lideri yaratıcı yapan ortaya yeni bir şey koyabilmesidir. Yaratıcı liderler aynı zamanda yenilikçi olarak tanımlanır. Ancak ortaya konan bu yeni şeyin kullanılabilir ve faydalı olması gereklidir. Yani yenilik sosyal bir değer taşınmalıdır. Yaratıcılık örgüt tarafından kabul edilip problemlere çözüm sunuyorsa etkinlikten bahsedilebilir (Nickerson, 1999: 392).

Liderin özelliği diğerlerine nazaran daha isabetli kararlar vermesidir. Yaratıcı liderler hem orijinal hem de bol alternatifli plan üretme kapasitesine sahiptirler (Dessler, 2001: 109).

Soyut bir kavram olan yaratıcılık, örgüt kaynaklarına uygun nitelikte olmalıdır. Eğer yaratıcı fikir, personel veya ekonomik kısıtlara takılıyorsa, uygulanabilir bir yaratıcılıktan bahsedilemez (Eren, 1982: 17). Örgüte uygulanabilir yaratıcılık değer kazandırır (Mullins, 2002: 367). Sonuç olarak, ihtiyaçlar bağlamında uygulanabilir olan yaratıcılık, örgüte dönüşüm sağlayacaktır (Daft, 2000: 367).

Yaratıcılık, anlık bir kavram olmaktan ziyade bir süreçtir. Problemin tespit edildiği andan muhtemel çözüm üretme aşamalarına kadar aktif olarak kullanılır (Çekmecelioğlu ve Köse, 2010: 778).

Yaratıcılık, ortaya çıkan bir sorun hakkında yeni çözümler üretmek veya mevcut hareket tarzlarına derinlik katmaktır (Erçetin, 2001, 76). Yaratıcılık üretmek veya geliştirerek örgüte faydalı fikir ve düşünceler ortaya çıkarmaktır (Shalley, Gilson, Blum, 2000).

Yaratıcılık örgütün çıkarlarına uygun olan her konuda olabilir. (Amabile vd.,1996). Kurum imajı düzeltme, departmanlar arası problemleri çözme, geliri maksimize etme ve diğer birçok alanda yaratıcılık kullanılır. (Akdemir, 2008: 224).

Yaratıcılık kavramını sadece problem çözme ile bağdaştırmak, kavramı daraltmak olacaktır. Yaratıcılık, geniş görüş ile farklı düşünme, problemin tespit edilmesi, muhtemel çözüm yolu üretme ve icra aşamasında aktif olarak kullanılabilir (Aktamış ve Ergin, 2006: 78).

Bir lideri yaratıcı yapan şey farklı düşünmesidir (Ünsar, 2009: 48). Tarihsel bağlamda yaratıcı liderler incelenince, eylemlerinde yenilik getiren, rutin dışına çıkan, diğerlerine benzemeyen özellikleri göze çarpar (Yurtseven, 2001).

Yaratıcılık sadece liderlere ait bir özellik değildir ancak akıllı liderler yaratıcılığı teşvik edendir. Yeni ve faydalı şeyler ortaya çıkarmak örgütün temel amacıdır. Bireysel ya da grup halinde yaratıcı fikirler ve düşünceler üretmek mümkündür (Dreu, Baas ve Nijstad, 2012: 217).

Yaratıcılığın devamlılığını sağlamak liderlerin başlıca görevlerindedir. Öncelikle yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olan mental ve fiziki koşullar sağlanmalıdır. Daha sonra ödül sisteminde içinde bulunulan koşullar değerlendirilmelidir. Eğer denge sağlanamazsa, ödül bazı durumlarda yaratıcılığı köreltebilir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 102).

2.2. Yaratıcılık Türleri

Aşağıdaki tabloda bireysel ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 7: Yaratıcılık Türleri

	Bireysel Yaratıcılık		
		Düşük	Yüksek
	Organizasyonel yaratıcılık	Yüksek	- Sürekli gelişime ve etkili sistematik araştırmaya dayalı Organizasyonlar.
	Düşük	- Az sayıda yenilik, sadece taklitler -Etkili olmayan organizasyonlar.	- Bazen radikal, - Girişimci birey ruhuna dayalı düşük oranlı yenilik.

Kaynak: (Samen, S., 2008).

2.3.Yaratıcı Kişilik Özellikleri

Yaratıcı kişilik, alternatif yaklaşımlar geliştirmeyi gerektirir. Yaratıcı kişiler hedefe ulaşmak için sürekli daha iyi çözümler üretmeye çalışırlar (Engle ve Snellgrove, 1979)

Yaratıcılık her insanda belli bir düzeyde bulunsa da, yaratıcı liderin diğer insanlardan farklı bir konuma koyulması gerekir. Bu sebeple, bazı bilim insanları, yaratıcılık sahibi bireylerin toplumun sadece yüzde iki (%2) lik bir kısmını oluşturduğunu iddia etmişlerdir (Cengizhan, S, 1997)

Gardner, yaratıcı bir kişinin belirli konularda bu özelliklerini kullanabileceği, her alanda yaratıcı olmanın mümkün olmadığını vurgulamıştır (2009: 36).

Yaratıcı kişilik özelliklerinden bazıları şunlardır;

- Yaratıcı kişiler takım çalışmasından keyif alırlar,
- Hedefleri uğruna uzun soluklu çalışmayı göze alırlar,
- Mizahi yönleri gelişmiştir,
- Geçmişten ders çıkarırlar (Yurtseven, 2001: 46);

Yaratıcılık özgün, bağımsız ve esnek bir kavramdır. Dolayısıyla kesin bir tanımı ve maddeleri yoktur. Mantıksal ve görsel boyutlardan oluşmaktadır. Orijinallik taşıyan her yeni fikir veya düşünce yaratıcılık alt başlığında olabilir (Gür, Meissner ve Kandemir, 2006: 66).

2.4.Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcılık bir süreci ifade eder. Bu süreç içerisinde fikirler evrilir ve sonuçta başka bir şeye dönüşür. Yaratıcılık sürecinin organizasyon açısından önemli faydaları bulunmaktadır. Bunlar;

- Sorunların çözülmesiyle belirsizlikler azaltılır.
- Birçok alternatif çözümün vardır.

- Sınırlı süre ve acil kararı gerektiren hallerde daha hızlı tepki verilebilir (Yıldırım, 2007: 113);

Dubrin, yaratıcılığın beş aşaması olduğunu savunmuştur;

Fırsat ya da Problemi Tanımlama (Recognition); problemin tespit edilme aşamasıdır.

Kendini Verme (Immersion); problemi tanımladıktan sonra önemli hususlar üzerinde yoğunlaşma safhasıdır.

Kuluçkaya Yatırma (Incubation); probleme yönelik çözüm üretmeye çalışılır. Birey kendini tamamen probleme odaklar ve bilinçaltı sürekli olarak çalışmaya devam eder.

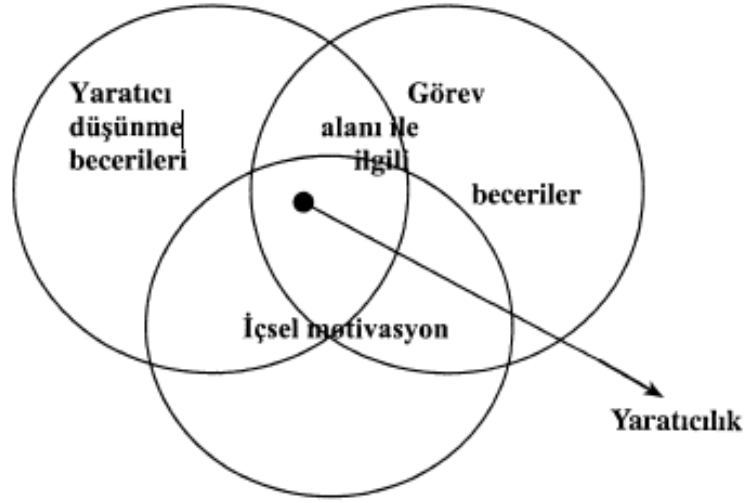
Kavrama (Insight); zihin sürekli olarak problemle meşgul olduğu için herhangi bir anda çözüm bireyin aklına gelebilir.

Doğrulama (Verification) ve Uygulama (Application); birey aklına gelen çözümün doğruluğunu test etmeye çalışır. Daha sonra uygulanabilir olarak görülen fikir uygulamaya geçirilir. Fakat uygulama aşaması, çalışanlara kabul ettirilmesi bakımından en zor aşamadır. Genellikle yaratıcı olarak nitelendirilen birçok düşünce uygulama basamağında direnişle karşılaşır (Dubrin, 1998, 274).

2.5. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılığın Bileşenleri

Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılığın üç temel bileşeni vardır. Bunlar; motivasyon ve içsel haz, yaratıcı düşünme becerisi ve göreve ilişkin becerileridir. Kişiler ya da gruplar bu özellikleri ne ölçüde birbirine yaklaştırırsa o kadar başarılı olurlar (Greenberg, 2002:319).

Şekil 12: Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Bileşenleri



Kaynak (J.Greenberg, 2002: 319)

2.5.1. Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık kavramıyla kastedilen, sahip olunan enerji, özgünlük, başarılı olmaya şartlanma, bağımsız hareket etme özelliklerinin bileşimidir. Kişinin gelecekte yapabileceği işlerin sınırlarını göstermektedir (Payne, 1990).

Bireysel yaratıcılık bireyin görevi ile ilgili uzmanlığa sahip olması, yaratıcı düşünme becerileri ve içsel motivasyonun bir sonucudur (Amabile, 1997, 2000). Bu noktada örgütlere rekabet avantajı kazandıracak olan yaratıcı ve yenilikçi ürün, hizmet ve süreçlerin bireyin yaratıcı özellikleri ve yaratıcı davranışı ile başladığını, ancak bireyin yaratıcı davranışının örgüt iklimi ve yönetici davranışları ile desteklenerek artırılabilirliğini vurgulamak gerekmektedir. Dunegan et al. (1992) örgütlerde bireyin yaratıcı faaliyetlerini etkileyen iş ikliminin en önemli özelliklerinin iş grubu özellikleri, izleyiciler ile lider arasındaki etkileşim düzeyi ve bölüm ile ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde örgüt iklimi özelliklerinin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yönetim desteği, iş grubunun özellikleri, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması değişkenlerinin birçok kültürde bireysel yaratıcılığı arttırdığını göstermektedir (Amabile et al., 1996,; Çekmecelioğlu, Eren, 2002).

Bireysel yaratıcılık kavramının üç temel faktörü vardır. Bunlar, yaratıcı öz, güdülenme, belirli bir sahada bilgi ve beceri sahibi olmaktır (Ertenü, 2007: 274).

Bireysel yaratıcılık sonucunda, daha hızlı ve etkili kararlar alınırken sorunlar fırsata evrilebilir (Özsoy, 2013: 265).

Kişinin yaratıcılığının ortaya çıkması için yaptığı işin kendine bir anlam ifade etmesi gerekir. Bu sebeple, bazı liderler iş yerlerinde ruhsal düşünce üzerine kafa yormaya başlamışlardır. Bir çalışanın kalbini ve aklını işe tam olarak vermesiyle verim daha da yükselecektir (Özalp, Sungur ve Özdemir, 2008: 152).

Aslında bireyler hayatlarının bir bölümünde yaratıcılık sergilerler. Eğer örgüt faaliyetlerinde yaratıcılık sergilenmiyorsa, bu yaratıcı düşünce eksikliğinden değil bireye yeterince imkân ve fırsat verilmemesindedir (Hamel ve Breen, 2007: 63).

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında üç kişilik vektörü bulunmaktadır;

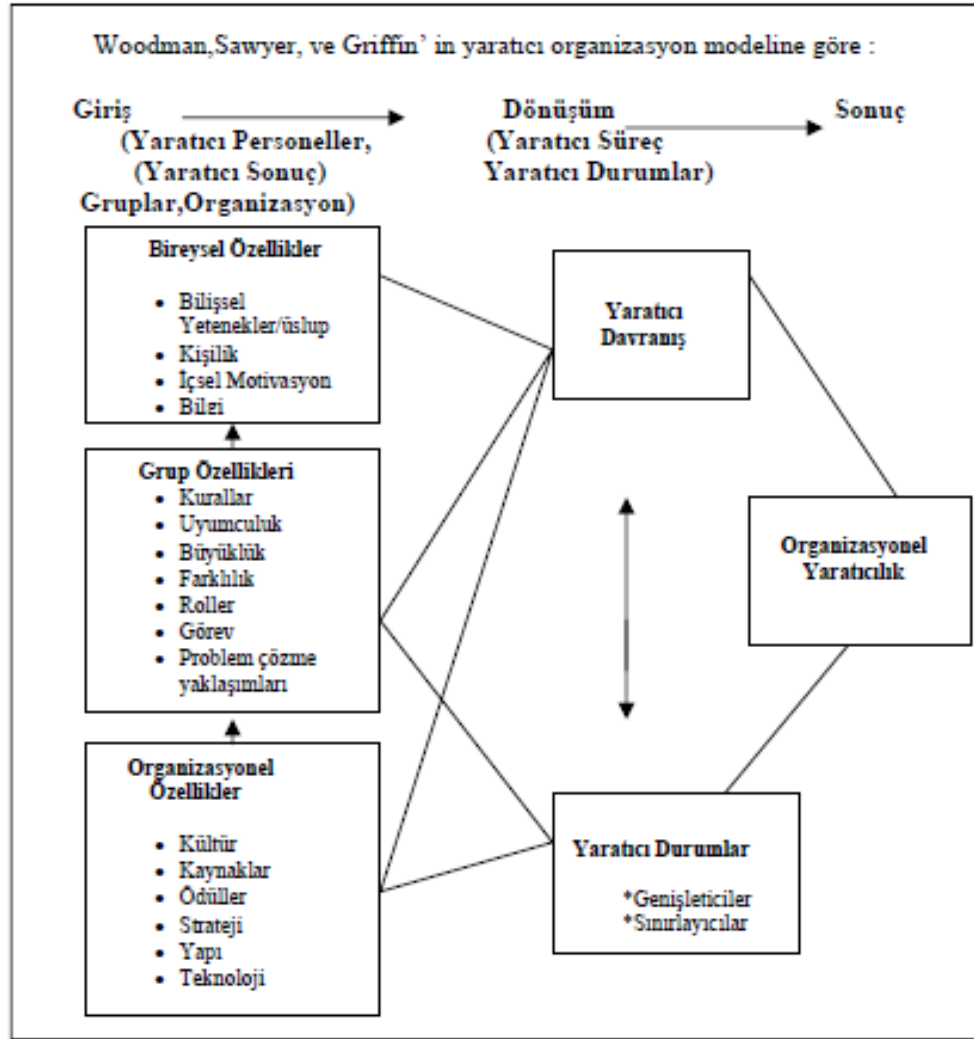
- Karakter: Kişinin enerjisini dışa vuran duygusal yöndür. Geçmişten gelen tecrübelerini uygularken yeni fikirler üretilir.
- Bilgi: Buradaki bilgi, genel mahiyetteki bilgidir. Orijinal düşünceler için bağ kurmakta kullanılır.
- Entelektüel yetenek: bilgi birikimini yeni düşünceler için yönlendirebilmektir (Yıldırım, 2007: 112)

2.5.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, yeni fikirler üretmenin organizasyon veya ekip çapında ortaya çıkarılmasıdır. Örgütsel yaratıcılık nosyonu, öncelikle yaratıcı durumu anlamayı gerektirir. Daha sonra süreç içerisindeki kişiler ile ürün arasındaki etkileşim sonucu örgütsel yaratıcılık ortaya çıkar (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993:294). Grup ya da takım çalışmalarındaki etkileşim neticesinde bireylerin kişisel becerileri ve performansları artar. Benzer şekilde, Organizasyonel verimlilik, bireyin grup faaliyetlerine ne derecede katıldığına bağlıdır (Acar ve Runco, 2012: 115). Yaratıcılık

örgütün gelişmesine katkıda bulunan en önemli unsurlardandır. Verimlilik ve performans artarken örgüt daha esnek bir yapıya dönüşür. Yaratıcı düşünce ile pazar payında gözle görülür artışlar sağlamak mümkündür (Coode, 1997: 19).

Şekil 13: Yaratıcı Personeller, Süreçler, Durumlar ve Sonuçlar Arasındaki Kavramsal Bağlantılar



Kaynak (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993:309, Academy of Management Review, 1993, 18(2), 193-321)

Woodman ve arkadaşları; Şekil 13'de yaratıcı organizasyon modelini geliştirmişlerdir. Kavram ve grupların örgütte yaratıcı bir çıktı vereceğini savunurlar.

Sistemin güncel gelişmelere uyum sağlayabilmesi için esnekliği sahip olması gerekir. Ayrıca sosyal ve teknolojik konularda ne kadar gündem takip edilirse, o kadar

stratejik dönüşüm başarılıdır (Düren, 2000). Dolayısıyla etkin bir lider, doğru fiziki ve sosyal ortamı sağlayarak yaratıcılık için gerekli koşulları sağlamalıdır (Şimşek, 1999).

Organizasyonda genellikle liderler yaratıcılık için rol model olurlar. Aynı zamanda bireyleri de yaratıcılık sürecine katmak için liderler teşvik edici ve destekleyici olmalıdır (Gümüşsuyu, 2004).

Yaratıcılık eylemlerinin ast kademe tarafından kabul görmesi işin icrasını kolaylaştıracaktır. Herkesin üzerinde anlaşabileceği bir sistem yaratmak çok zordur. Bireysel yaratıcılıktan örgütsel yaratıcılığa geçildiğinde, başa çıkılması gereken problemler de artmaktadır. Yaratıcılık kavramı örgütsel çapta çok yönlü olarak düşünülmeli ve farklı parametreler göz önüne alınmalıdır (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Örgütsel yaratıcılığın özendirilmesi ve grup çalışmasının daha iyi anlaşılması için bilgilendirme seminerleri düzenlenebilir. Örnek olay tekniği ile çalışanlar da işe dâhil edilerek daha verimli sonuçlar alınabilir (Eren, 2002: 68).

Grup ya da takım çalışmalarındaki etkileşim neticesinde bireylerin kişisel becerileri ve performansları artar. Benzer şekilde, Organizasyonel verimlilik, bireyin grup faaliyetlerine ne derecede katıldığına bağlıdır (Acar ve Runco, 2012: 115).

Örgütsel Yaratıcılıkta Birey: Klasik anlayış, yaratıcı bireyin özelliklerine önem atfeder. Ancak çevresel faktörler yaratıcı davranışlar üzerinde etkiye sahiptirler. Dolayısıyla yeni modellerde, iş ortamının yaratıcılığa etkisi incelenmiştir. Yaratıcılığı teşvik eden örgütler daha olumlu sonuçlar elde etmiştir (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında psikolojik boyut çok önemlidir. Çalışanlara mümkün olduğunca özgür hissedecekleri bir ortam sağlanmalıdır. Eğer çalışan kendini kısıtlanmış hissederse, yaratıcı fikir üretmesi beklenemez (Samen, 2008: 371).

Takdir edileceği üzere, sadece düşüncenin üretilmiş olması yeterli olmayacaktır. Eğer yaratıcı bir düşünce eyleme dönüşürse örgüte katma değer sağlar. Dolayısıyla, ya fikri üreten bireyin kendisi bu fikri hayata geçirmeli ya da farklı bir

grup yaratıcı fikri icra aşamasında devralmalıdır. Asıl maksat düşüncenin aksiyona dökülmesinin takibinin yapılmasıdır (Durna, 2002: 8).

Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Yeri: Örgüt çapında sürdürülebilir yaratıcılık ortamının kurulması liderlerin temel amaçlarından birisidir. Liderler personeli ile yakın ilişki kurup empati yaparsa ve gerekli koşulları sağlarsa, yaratıcı düşünme tetiklenir. Yapılan araştırmalar neticesinde destekleyici nitelikteki liderlik anlayışının örgütsel yaratıcılığı geliştirdiği ortaya konmuştur. Diğer taraftan baskıcı lider tipinin yaratıcı düşünmeyi körelttiği görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

Örgüte katma değer sağlayan yaratıcılık, özetle özgür ve dinamik sistem üzerine inşa edilmiş bir organizasyon bünyesinde gelişim sağlayacaktır. Maksimum fayda için liderlerin yaratıcılığa özendirilmeleri önem arz eder (Çavuş, 2006: 82).

Örgüt içerisinde var olan yaratıcı yetenekleri ortaya çıkaran liderler örgütte bazı yaratıcı unsurlar sağlamaktadır. Bunlar;

- Mevcut kaynakların etkin kullanımı,
- Rekabet duygusuyla sürekli gelişimin temini,
- Ödül sistemiyle başarının devamının sağlanması,
- Astlarını destekleyici liderin astlarından takdir görmesi aradaki bağın güçlenmesi (Yurtseven, 2001: 50-51);

Örgütsel Yaratıcılığın Koşulları: Bir örgütün yaratıcı olarak değerlendirilmesi için aşağıdaki maddeleri içermesi gerekmektedir:

- Herkes fikrini özgürce söyleyebilirse astlar inisiyatif almaktan çekinmezler.
- Örgütsel hedefin personel tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. Bu kapsamda beyin fırtınası yapılır.
- Çalışanlar ihtiyaç duyduğu konularda gerek örgüt bünyesinde gerek sistem dışındaki bireylerle özgürce iletişim kurabilirler.
- Belirsizlik ortamından kurtulmak için ayrıntılı analiz ve değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Herkes iyi birer dinleyici olup karşı tarafı dinlemelidir. Herkesin fikrini beyan etmesi teşvik edilir.

- Eğer üzerinde anlaşılamayan hususlar varsa, saygı çerçevesinde uygun tartışma ortamı yaratılır ve en doğru hareket tarzı seğilir (Balay, 2010: 46-47)

Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi: Örgütte yaratıcılığı geliştirmek için, öncelikle çalışanların kendisini özgür hissetmesi sağlanmalıdır. Herkes düşüncesini çekinmeden sunmaya teşvik edilir ve beyin fırtınasına herkesi katılması için cesaret verilir. Ayrıca eğitici seminer vermek de etkili olacaktır. Konuların kapsamı ve kimlere verileceği liderin yaratıcılığına bağlıdır (Eren, 2001: 156-158; Greenberg, 2002: 320). Bazı şirketler müşterilerini ve tedarikçilerini de bu seminerlere davet edebilirler. Bu sayede süreç esnasında meydana gelen aksaklıkları işin muhatapları ile doğrudan çözme imkânına sahip olurlar (Mullins, 2002: 889).

2.6.Yaratıcılık Kuramları

2.6.1. Psikoanalitik Kuramlar

Psikoanalitik kuram yaratıcılık kavramının altında yatan sapmaları, motivasyon kaynakları ve etkinliği hakkında derinlemesine incelemeler yapan bir kuramdır (Yavuz, 1989).

Freud psikoanalitik kuramın gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. “Yüceltme” ismini verdiği savunma mekanizmasının üzerinde önemle durmuştur. Ego, tehlike karşısında yaratıcılığa başvurur ve yüceltme mekanizmasını kullanır. Yüceltme, toplumsal değerlerle içgüdüsel maksatların yer değişimidir (Storr, 1972: 6-14).

Freud gibi düşünmeyen psikoanalistler ise yaratıcılık kavramını egonun amacına hizmet eden gerileme olarak tanımlamışlardır (Yavuz, 1989).

Devam eden süreçte, Kris ve Kubie psikoanalitik teknik üzerine çalışmalara devam etmiştir. Kris, yaratıcılığı iki aşamalı olarak temellendirmiştir. İlk aşamada ego geçici olarak bilinç öncesi düşünme düzeyine döner. İkinci aşama ise fikirler aktif mantıksal süzgeçten geçirilir. Benzer şekilde Kubie, bilinç öncesi sürecin önemine vurgu yapmıştır (Canel, 1993; Biber, 2006).

2.6.2. İnsancıl Kuram

İnsancıl kuramda, kişinin hayatına yön verecek olan yine kişinin kendisidir. Bireyi potansiyeli insancıl kuramda önem arz eder. Maslow ve Rogers kuramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır.

Maslow, kendini gerçekleştirme basamağına ulaşan bir bireyin yaratıcı olacağını savunmuştur. Yaratıcılığın bilinçten bağımsız olarak ortaya çıkacağını savunmuştur (Arieti, 1976: 339-340).

Carl Rogers, yaratıcılık kavramını kişinin yaşadıklarının yansıması olarak tanımlar. Rogers yaratıcı kişinin üç temel özelliğini vurgular. Bunlar; kavramlarla ilgilenme, öz değerlendirme ve yeni deneyimlere açık olmadır. (Harold Anderson, 1959: 71-76). Benlik bilinci üzerinde duran Rogers, yalnızlık duygusunun yaratıcılığa etkisine vurgu yapmıştır. Hatta çoğu yaratıcı şeyin yalnızlık hali içinde ortaya çıktığından bahsetmiştir (Çoban, 1999).

Ayrıca Hümaniter yaklaşım gibi ayrı bir akımın varlığı da insan yapısı hakkında çalışmaları yoğunlaştırmıştır. Var oluşçu temele sahip olmakla birlikte, yaratıcılık üzerine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Yavuz, 1989)

2.6.3. Çağrışım (Association) Kuramı

Çağrışım kuramının ortaya çıkmasını sağlayan Mednick, bir takım çağrışım unsurlarını yan yana getirerek yeni bileşimler oluşturmaya çalışır. Aynı zamanda yeni bileşenler ne kadar birbirine uzak olursa, daha yaratıcı sonuçlar elde etmek mümkündür. Yani yaratıcı düşünce çağrışım miktarına ve bu çağrışımın ne kadar özgün olduğu ile doğru orantılıdır (Arık, 1987: 86). Çağrışım kuramında yaratıcı olabilmek için normalde yan yana gelmesi mümkün görünmeyen çağrışımları bir araya getirme yeteneğine sahip olmak gerekir (Acıbozlar, 2006).

2.6.4. Geştalt Kuramı

Gestalt kuramı, problemi parçalara ayırmadan bir bütün halinde ele alma prensibine dayanır. Çünkü parça, bütünüün özelliklerini tamamen yansıtmaz birbirinden farklı şeyler olma ihtimali vardır. Bir probleme yönelik çözüm geliştirilirken yaratıcı bir düşünce sistemi ile problemi bir bütün olarak değerlendirmek gerekir (Atık, 2006; Bender, 2006)

2.7. Örgütlerde Yaratıcılığa İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Örgütler deneyimleri neticesinde farklı fikirler ve çıktılar ortaya koymak isterler. Liderin amacı özgün düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Gümüşsuyu, 2004). Üretilen fikir veya ürünün yeni olması yaratıcılığın göstergesidir (Genç, 2007). Yaratıcı düşünce bilinen kalıpların dışına çıkan, farklı, risk ve inisiyatif alan liderler elinde özgünleşir (Balay, 2010; Yahyagil, 2001).

İş yaşamında yaratıcılığa hayati derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple, yaratıcı kişilik özelliklerini kısaca şöyle açıklayabiliriz;

- Meraklıdır, işin mantığını ve işleyişi çözmeye çalışır.
- İşini severek yapar ve her zaman motivasyon sahibidir.
- Enerjisini çevresine aktarır ve diğerlerini de motive eder.
- Esnekliğe önem verir, açık fikirlidir ve diğerlerinin fikirlerine önem verir
- Tabuları yoktur. Bağnaz düşünceden uzak durur.
- Fiziksel ve zihinsel yorgunluk karşısında yılgınlık göstermez.
- Yaratıcılığı teşvik etmek için denetimleri minimum seviyede tutar.
- Riski sever ve sorumluluk alır.
- Açık iletişim sistemini temin eder. Herkes rahatça kendini ifade edebilir.
- İşbirliğini ve grup çalışmasını teşvik eder.
- Eleştiriye açıktır ancak başkalarını eleştirmekten kaçınır.
- Yaratıcılığı önemser ve teşvik eder (Torrance, 1988).

Bir örgütün stratejik amaçları karını maksimize etmek, sosyal sorumluluk sahibi olmak ve örgütü daha işlevsel ve üretken hale getirmektir (Özgen ve Yalçın,

2006: 6). Bahse konu amaçlara ulaşabilmek maksadıyla dönüşümün sürekli hale gelmesi gerekir. Değişime ayak uyduramayan bir örgüt yok olmaya mahkûmdur (Bentley, 1996: 28). Değişime ne kadar çabuk uyum sağlanırsa yaratıcılık için uygun zemin hazırlanmış olur. Sosyal bir ortamda oluşan örgütsel yaratıcılık ise bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları değişimdir. (Woodman vd., 1993:293). Yaratıcılık örgütün gelişmesine katkıda bulunan en önemli unsurlardandır. Yaratıcı düşünce ile pazar payında gözle görülür artışlar sağlamak mümkündür (Coode, 1997: 19).

2.8.Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler

Yaratıcılığı teşvik eden faktörlerden bazıları şunlardır;

- Yaratıcılığın örgüte katma değer getireceğine inanmak, enerjiyi karşı tarafa hissettirmek,
- Örgütsel bazda fikirlere saygı duyulmasını sağlamak, herkesin düşüncesini serbest bir şekilde ifade etmeye cesaretlendirmek,
- Çalışma ortamında özgürlük tanımak
- Bireysel başarıdan ziyade grup çalışmasını özendirmek,
- Adaletli bir ödül-ceza sistemi geliştirmek,
- Stratejik dönüşüme hazır olmak ve personeli geçiş için uygun hale getirmek,
- Personeline karşı destekleyici tavırlar sergilemek. (Özçer, 2002)

Liderler organizasyon bünyesinde yaratıcılığın en üs seviyeye çıkması için çaba harcarlar. Bunu başarabilmek için, bireysel hedefleri gözetirken sosyal alanları da hesaba katmalıdırlar. Motivasyon için uygun itici gücü kullanırken becerileri başarılı sonuca dönüştürmeye odaklanmalıdırlar (Ford, 1996).

Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik:

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik için dört unsur bulunmaktadır;

- Öncelikler yaratıcı fikir üretmek için personel risk almaya cesaretlendirilir ve serbest bir çalışma ortamı sunulur.
- Lider personelini desteklemeli ve bu desteği çalışanlar hissetmelidir. Bu sayede kişisel motivasyon artacaktır.

- Liderler ödül sistemini bir teşvik aracı kullanmalıdırlar. Ancak denge ayarlanmazsa, yaratıcılık öldürülebilir.
- Katılımcı yönetim anlayışıyla, çalışanlara fikirlerinin önemli olduğu hissettirilmelidir. Personel örgüt çapında işbirliğine teşvik edilmelidir (Amabile, 1996: 1159).

Yönetimin Teşvik Etmesi:

Lider ile personeli arasında güvene dayalı sağlam bir ilişki varsa, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin artacağı iddia edilmiştir (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216). Çalışanların bağlı olduğu bir üst kademe liderin rolü yaratıcılık faktörü için önem arz eder. İşbirliği hususunun teşvik edilmesi ve astlarına destek olmak olumlu katkı sağlayacaktır (Amabile, 1996: 1160).

Yaratıcılıkta belirleyici olan destekleyici yönetim tarzı, çalışanlarının düşüncelerine önem veren, pozitif destek veren, onlara işleri ile ilgili geri besleme veren ve çalışanlarının becerilerini geliştirmeye çalışan yönetim tarzıdır. Böyle bir yönetim tarzı, yaratıcılıkta çok önemli bir unsur olan içsel motivasyon düzeyini arttıracaktır (Oldham ve Cummings, 1996).

İş Grubunun Desteği:

Farklı kültür ve bilgi birikimine sahip insanlar kuruma farklı bakış açıları katar. Ayrıca eğer herkes fikrini açıkça ifade edebilirse ve yapılan hatalara karşı müsamahalı tavır sergilenirse, yaratıcı düşünce teşvik edilmiş olacaktır (Amabile, 2000: 23).

Otonomi ve Özgürlük:

Otonomi, yapılan işin bütün süreçleri üzerinde tam bir kontrol durumunu ifade eder. Otonomi tabiri, stratejik ve operasyonel otonomi olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci ifade, bireysel tavırları örgütsel tavırlarla ilişkilendirirken; ikincisi girişimci ruhun gelişmesini temsil etmektedir. Lider davranışlarında, otonomi ve özgürlük

kavramları denge içinde olmalıdır. Çalışanlara aşırı serbest bir ortam sunulduğunda verimin nispeten düştüğü görülmüştür (Judge, Frxell, Dooley, 1997: 77).

İletişim:

Hiç şüphesiz, örgütsel iletişimin güçlü olması yaratıcılığa pozitif katkı sağlamaktadır. Yaratıcılık, bireyler arası iletişimin kalitesiyle doğru orantılıdır. Liderler örgütsel yaratıcılık düzeyinin artmasını istiyorlarsa, dikey ve yatay iletişim kanallarının her daim açık ve işler durumda olmasını temin etmeleri gerekir. Ayrıca sadece gerekli ve yararlı bilginin sistemde olması sağlanmalıdır. Aksi halde, iletişim kanalları üzerinde gereksiz iş yükü oluşur (Budak, 1998: 93). Etkili iletişimin önemli unsurlarından birisi de karşısındaki insanı kırmadan ve küstürmeden eleştirme yeteneğidir. Bir sistem ne kadar eleştiriye açıksa, gelişime ve yaratıcılığa da o kadar açıktır. Bunlara ek olarak, eleştiri sonucunda ortaya çıkan dönütlerden faydalanmak, sistemin gelişimine katkı sağlayacaktır. (Bentley, 1996: 45).

İşin İddialı Olması:

Genel itibariyle, işin zorluk seviyesi arttıkça yaratıcılık ihtiyacı artar ve istemsiz olarak olumlu motivasyon kaynağı oluşturulmuş olur. Çoğu zaman yaratıcı işler inisiyatif almayı ve rutinin dışına çıkmayı gerektirir. İddialı bir işin başarılması neticesinde elde edilen tatmin duygusu da o oranda yüksek olacaktır. Tatmin duygusunun artması verimi artıracaktır. Sonuç olarak çalışanlar daha fazla tatmin ve takdir almak için daha zor işler başarma arzusunda olacak ve sınırlarını zorlayacaklardır (Cummings ve Oldham, 1996: 27).

2.9. Yaratıcılığı Engellenen Faktörler

Bireylerin örgüt içerisinde yaratıcılığını körelten etkenler; bireysel, toplumsal, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Sırasıyla bu maddeleri inceleyecek olursak;

Yönetimsel Engeller:

Kişilerin yönetimsel engelleri şöyle sıralanabilir;

- Yönetici yaratıcı fikre gereken değeri vermez,
- Önemsiz görmenin yanında, yaratıcı fikre önyargılıdır,
- Liderler yaratıcı fikirleri çoklu süzgeçlerden geçirirler ve zaman kaybederler,
- Yöneticilerin beklentilerinin büyük olması, hataya tahammül olmaması,
- Liderlerin risk almadığı durumlarda yaratıcı düşünce engellenir.

Bireysel Engeller:

Yaratıcılığın gelişmesini engel olan bireysel faktörler şunlardır;

- Öz güven eksikliği,
- Hatadan çekinme ve eleştiriye kapalı olma,
- Her zaman mükemmeliyetçi anlayışa sahip olma,
- Odaklanma ve çalışılan konuda sebat gösterme eksikliği,
- Kişilikten kaynaklanan savunma mekanizmaları geliştirme. (Sungur, 1997: 275)

Yaratıcılık her insanda farklı seviyede olmaktadır. Yaratıcı birey diğerlerinden farklı düşünür ve ortaya yeni sonuçlar koyar (G. Ergen ve K. Akyol, 2012: 158). İnsanlar yaşadıklarıyla tecrübe edinirler. Tecrübelerini kullanarak kendilerine has yaratıcı fikirler üretirler (Gizir ve Akyol, 2012: 158).

Bir örgütte, genel olarak yaratıcı bir düşünce ortaya çıkınca yapılan bazı hatalar vardır. En çok göze çarpan üç tanesi şunlardır;

- Hemen evet diyerek kabullenmek,
- Bütçe kısıtlarını ortaya çıkan düşünceyi reddetmek için kullanmak,
- Fikirleri, fikri üreten kişiye göre değerlendirmek (Aksüzek, 2008: 84)

Örgütsel Engeller:

Yaratıcılığı engelleyen etmenlerin diğer bir önemli unsuru da örgütsel sebeplerdir. Örgütsel nedenleri inceleyecek olursak;

- Değişime karşı çıkan yöneticiler,
- Eski sistem ve geleneklerin baskın olması,
- Personel arasında ve astlara karşı güvensizlik,
- Değişimden ziyade mevcut düzene bağlı kalma,
- Üst düzey başarı için baskı kurma,
- Hataya karşı tahammül olmaması,
- Otokratik bir yönetim anlayışı,
- Liderlerin özgüven kırıcı davranışları neticesinde bireysel eksikliklerin ortaya çıkması (Çavuş, 2006: 98):

Bağımsız iş yapma özgürlüğünden yoksun kalan bireyler, otokrat bir yönetim altında yaratıcılık sergileyemezler. Örgütsel engeller, yaratıcılığın gelişmesi önündeki en büyük engellerdendir (Balay, 2010: 51).

Toplum Yapısından ve Kültüründen Kaynaklı Engeller:

Toplumun değer yargıları, gelenek ve görenekler kişinin davranışlarını şekillendirir. Aynı zamanda kültür, firmaların yapısında da önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal çevre ve kültürün alınan kararlara etki etmesi mümkündür (Samen, 2008: 372). Ancak sosyal normlara takılı kalmak yaratıcılığı engelleyecektir. Sosyal uyumu ilk sıraya koymak, yaratıcı düşüncüyü köreltir (Sungur, 1997: 278).

Baskı:

Genellikle olumsuz manada kullandığımız baskı kavramı, bazı durumlarda olumlu stres durumu oluşturmaktadır. 1972 yılında ortaya attıkları çalışmalarında, Andrews ve Farris aşırı olmamak kaydıyla, bir takım bireylerin zaman baskısını olumlu motivasyon kaynağı olarak kullandıklarını görmüşlerdir. Nadiren, zaman kısıtlaması içsel motivasyonu artırarak yaratıcılığın artmasına katkı sağlar. Ancak genel itibarıyla zaman baskısı yaratıcılığı ve ortaya konan işin kalitesini azaltmaktadır. Benzer şekilde, aşırı iş yükü baskısı da personeli strese sokacak ve negatif sonuç üretecektir. Dolayısıyla çalışanlar üzerinde baskı oluşturulması yaratıcı fikir üretilmesini engelleyecektir (Eren ve Gündüz, 2011).

2.10. Yaratıcılığın Boyutları

Örgütsel yaratıcılık iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, pratik ve entelektüel yönlerdir. Fikir boyutunu oluşturan entelektüel yön düşüncelerin geliştiği aşamadır. Yaratıcılığın ikinci boyutu olan pratik boyut ise düşüncenin eyleme dökülmesidir. Süreklilik arz eden yenilik sayesinde firmalar nispeten daha sağlam temeller üzerinde uzun ömürlü olurlar. Dolayısıyla, entelektüel ve pratik yönü sağlam olan yaratıcı fikirler örgüte katma değer sağlayacaktır (Derin ve Demirel, 2011: 257).

Yaratıcı olmak için;

- Meraklı olmak,
- Farklı konularda ilgi ve bilgi sahibi olmak,
- Beyini farklı aktivitelerle sürekli diri tutmak,
- Farklı kültür birikimine sahip insanlarla temasa geçmek gerekmektedir (Genç, 2007a: 292)

2.11. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Yaratıcılığı dört temel unsur etkilemektedir: çevre, süreç, ürün ve kişi.

- **Kişi** dediğimizde, kişilik özellikleri anlatılmaktadır. Yaratıcı kişileri tanımlayan bazı özellikler esneklik, orijinallik, enerjik ruh hali, hayal gücü yüksek ve meraklı olmasıdır. Aynı şekilde kişi bazında yaratıcı bireyler risk ve sorumluluk alabilen, çözüm üreten mantıklı kişiler olarak tanımlanmaktadır.
- **Ürün** bağlamında anlatılmak istenen özgünlüktür. Bir ürünü özgün yapan; benzeri olmayan, problemlere çözüm üreten, kendi içinde tutarlı ve yeni olmasıdır. Yaratıcı ürünü ortaya çıkaran birçok etken mevcuttur. Kültürel, bilişsel ve duyuşsal ürünler ne derecede kesişirse, o kadar özgünlükten bahsedilebilir.
- **Süreç** olarak yaratıcılık ise fikirlerin ilk ortaya çıkışından olgunlaşıp sonuca ulaşmasına kadar geçen süreci anlatır. Yaratıcı süreç, geçmişten gelen bilgi birikimi ve tecrübelerle yakından ilgilidir.
- **Çevre** bakımından yaratıcılık, bireyin elverişli ortamda bulunmasını anlatır. Kişinin yaratıcı bir atmosferde yeteneklerini sergileme imkânı bulur ve örgütsel birikime katkı sağlar (Aktamış ve Ergin, 2006: 78).

2.12. Yaratıcılığın Yönetimi

Yaratıcılığın yönetilmesi, fikir üretme ve yorumlama yeteneğinin olgunlaştırılması çabasını ifade eder. Örgütün en önemli unsuru insandır. Yöneticilerin görevi kişilerin yetenek ve gelişim evrelerini inceleyerek gerekli kişisel gelişim programını üretmektir (Yıldırım, 2007: 115).

Yaratıcı olmak, diğer insanlardan farklı düşündürmektir. Mülakatlarda işletmeler yaratıcılığa önem vermekte ve sorularında bunu tespit etmeye yönelik çaba içerisinde olmaktadır. Mesela Microsoft' un sahibi Bill Gates, işe alım mülakatında bir dönem yollardaki rögar kapaklarının neden yuvarlak olduğunu sormuştur. Bu sayede insanların hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını test etme imkânı elde etmiştir (İnce ve Oktay, 2006: 22).

Liderlerin görevi örgüt içerisinde yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması için uygun ortamı sağlamaktır. Ayrıca sürekli artan ihtiyaçlar karşısında, çevresel koşullara ayak uydurarak süreklilik arz eden bir dönüşüm sistemi ortaya koymaktır. Bu sayede farklı problemlere daha hızlı reaksiyon göstermek mümkündür (Yurtseven, 2001: 27).

Yaratıcılığın etkin yönetilmesi için, liderlerin kişisel bazda inisiyatif sahibi olmaları gerekir. Esneklik, risk yönetimi açısından yöneticinin becerisini göstermektedir. Ayrıca, uygun motivasyon kaynağının kullanılması, yaratıcılığın etkin kullanılmasında verimliliği artıracaktır. Çalışanların denetlenmesi hususu yaratıcılık bağlamında hassas bir dengede yürütülmelidir. Bireylerin yaratıcı olması bekleniyorsa, gerekli özgürlük temin edilmelidir. Benzer şekilde, ceza ve ödül sisteminin belli standartlara göre yapılması kıskançlıkları ve çatışmaları önleyecektir (Mengili, 2007: 51).

Örgütte yaratıcılığın etkin yönetilebilmesi maksadıyla bazı hususlara daha çok dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar;

- Çevresel faktörleri yaratıcılığı ortaya çıkaracak şekilde tasarlamak,
- Örgüt üyelerinde davranış değişikliğine imkân sağlayacak dönüşümü gerçekleştirmek,

- Farklı fikirlerin ortaya çıkması için beyin fırtınası gibi metotları kullanarak yaratıcılığı teşvik etmek,
- Ödül sistemini adil bir şekilde tesis etmek,
- Değişime ayak uydurmak için sürekli yeni yöntemler araştırmak,
- Herkesin fikrini özgürce ifade etmesini ve karşıt görüşlerin medeni bir şekilde tartışılmasını sağlamak,
- Çalışanların mental olarak rahat ve huzurlu olmalarını temin etmek,
- Yeni fikirler karşısında teklif getirenlerin şevkini kırmadan değerlendirmek (Yıldırım, 2007: 116).

Yaratıcılığın ortaya çıkması için sosyal koşulların uygun olması gerekir. Sosyal ortamın olması için de;

- Güven ortamının tesis edilmesi ve işbirliği,
- Üretilen fikirlerin eyleme dönüşmesi için uygun şartların sağlanması,
- Statü ve makamdan bağımsız olarak herkesin fikrinin değerli olduğunun hissettirilmesi,
- Hatalara hoşgörülü olma, yeniliği destekleme,
- Kişileri takdir ederek motive etme, ve fikir sahiplerinin hakkını vermek gerekir (Yıldırım, 1998: 117-118):

2.13. Liderlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Ülkemizde yapılmış olan bir çalışmada, liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında, yaratıcı özelliklerin yöneticilerde hangi faktörlerde yoğunlaştığı ve yaratıcılık ile liderlik arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya konan bir çıkarım, liderlerin örgütsel strateji doğrultusunda yaratıcılığı destekledikleri takdirde verimin arttığı görülmüştür. Bu kapsamda, liderler gerekli desteği sağlamalı ve organizasyon bünyesinde aktif iletişim ağı kurmalıdır (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997)

Liderlik ve yaratıcılık doğrudan ilişkilidir. Liderler stratejik amaca ulaşmaya çalışırken örgüt menfaati için en mantıklı adımları atmak zorundadır. Bireysel ve kurumsal iletişim kanallarını her daim açık tutmalı ve motivasyonu yüksek tutmak için

gerekli tedbirleri almalıdır. İhtiyaç halinde yetki devri yaparak, personeli inisiyatif almaya ve daha yaratıcı fikirler üretmeye teşvik eder. İşbirliğinin sağlanmasına önem verir ve yaratıcılığın ortaya çıkması için bütün imkânlarını seferber eder (Şimşeker ve Ünsar, 2007: 43).

Örgütün sürekli dönüşümü sağlaması ve zamanın ihtiyaçlarına ayak uydurması yaratıcılığın önemini ve değerini bilen liderlerle mümkün olur. Sinerji, yaratıcılığı tetikleyen başlıca unsurlardandır ve sinerjiyi oluşturabilen liderler başarıya ulaşır. Böylece liderler yaratıcı düşünce üretilmesini sağlayarak organizasyonun rekabet gücünü de artıracaktır (Akgeyik, 2001: 120).

Liderler çalışanların yaratıcılığını artırmak için bazı noktaların üzerinde durmalıdır. Bunlar;

- Planlanan amaca ulaşmak için personele işin oluş biçimini seçme özgürlüğü tanınması,
- Mücadele azminin artırılması,
- Başarıya ulaşmak için gereken her türlü ihtiyacın karşılanması,
- Yaratıcılığı artırmak için ödül sistemiyle olumlu motivasyon sağlanması (Baer vd., 2003: 569; Zhou-George, 2003: 549)

Günümüzde artan ihtiyaçlar karşısında aynı alanda birçok firmanın olması rekabeti artırmıştır. Diğerleri ile rekabet edebilmek için kreatif düşünceler üretmek gerekir. Ayrıca yaratıcı düşüncenin örgütsel çapta uygulanabilir olması liderlerin temel görevlerindedir. Başarının artması, yaratıcılığın artırılması ile mümkün olacaktır ve böylece yeni fırsatlar yaratılacaktır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232).

Liderlik ve yaratıcılık doğrudan ilişkili olup, liderlerin personeline yaklaşımı ve aralarındaki ilişki, çalışanların yaratıcılığını doğrudan etkiler (Cengiz ve Diğerleri, 2006: 422). Liderin yaratıcılığı teşvik edebilmesi için özgürlük tanınması gerekmektedir. Otokratik liderin yönetimi altında ise yaratıcılık beklemek gerçekçi olmaz. Fakat yaratıcılığı teşvik eden liderler bazen otoriter liderlik sergilemiş olsalar da genel itibariyle serbestiyet tanıdıkları için özgün fikirler üretilmesini sağlarlar.

Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, karizmatik bir liderdir. Bilime dayalı düşünme sistemiyle, değişim ve gelişime açık olmayı vurgulamış ve yaratıcılığı her fırsatta teşvik etmiştir. İhtiyaç halinde farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiğinin örneklerini farklı dönemlerde göstermiştir. Bilindiğı üzere ülkemizin demokratik sisteminin oturmasında en önemli rolü oynamıştır. Mesela kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi gibi demokratik liderlik tarzına öncülük etmiştir. Diğer yandan, savaşın en zor zamanında “Ben size savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum” diyerek otoriter liderlik örneğı sergilemiştir. Tarih Ulu önderimizin sergilediğı farklı liderlik tipi örnekleriyle doludur. Bizlere düşen de zamanın ve durumun şartlarını göz önünde bulundurarak, Mustafa Kemal Atatürk’ü kendimize rol model yapmak ve O’nun da teşvik ettiğı gibi her zaman yaratıcılığı teşvik etmektir (Dinçer ve Ünsar, 2014).

Dönüşümcü liderler, yenilikçi bir iklim oluşturarak, çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyen, liderlerdir (Jung, Sosik, 2002). Dönüşümcü liderler, grubun görevler ve hedefleri hakkında bilinçlenmesini destekleyerek çalışanların göreve odaklanmalarını sağlayan, ilgilerini genişleten ve yükselten liderlerdir. Aynı şekilde, dönüşümcü liderler izleyicilerini korku, açlık, kıskançlık veya kin gibi basit-alt düzey duygularla değil, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insaniyet gibi üst düzey idealler ve değerler yönünde motive ederek onların bilinçlenmesini arttırmaya çalışan liderlerdir. Dönüşümcü liderlik, değişim doğrultusunda örgüt üyelerini yönlendiren, örgütsel değişim için çalışanların tutum ve davranışlarında da değişim yaratan, örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmada çalışanların katkılarını alan, amaçlara bağlılık yaratan, kısacası çalışanları güçlendiren bir liderlik tarzıdır (Yukl, 2001).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN YARATICILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1.Yöntem

Yöntem bölümünde araştırmanın amacı, önemi, deseni, evreni, çalışma grubu, varsayımları, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanmıştır.

3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin eğitimde çok önemli bir yeri olan bireysel yaratıcılığa olan etkilerinin araştırılmasıdır.

Daha yaratıcı, özgün düşünebilen nesillerin yetiştirilmesinde hiç şüphesiz öğretmenler ve okul yöneticileri büyük pay sahibidir. Yeni fikir ve düşüncelere açık, özellikle içinde bulunduğumuz çağın getirdiği teknolojik gelişmeler doğrultusunda pratik çözümler geliştirebilecek öğretmenlere ve okul yöneticilerine kendi potansiyellerini kullanma şansı verilmesi gerekmektedir. Öğretmenlere ve okul müdür yardımcılara onların amiri/yöneticisi konumundaki müdürlerin sergileyecekleri yönetim tarzı sahip oldukları potansiyeli kullanma/kullanamama konusunda belirleyici olacaktır. Bu nedenle bu çalışmada liderlik tiplerinden bireysel yaratıcılığa en çok etkisi olabileceği değerlendirilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipleri ele alınmıştır. Bu sayede bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada evren olarak Kocaeli'deki devlet ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenler ile müdür yardımcıları belirlenmiştir. Zaman ve maliyet açısından tüm evrene ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak 252 öğretmen ve 23 müdür

yardımcısı olmak üzere toplamda 275 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır.

3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında sınıması yapılacak hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1,1: Dönüşümcü liderliğin “İdealleştirilmiş etki (Davranış)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,2: Dönüşümcü liderliğin “İdealleştirilmiş etki (Nitelik)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,3: Dönüşümcü liderliğin “Entelektüel uyarım” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,4: Dönüşümcü liderliğin “İlham verici motivasyon” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,5: Dönüşümcü liderliğin “Bireysel önem” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,6: Etkileşimci liderliğin “Koşullu ödül” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,7: Etkileşimci liderliğin “Beklentiyle yönetim (Aktif)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

H1,8: Etkileşimci liderliğin “Beklentiyle yönetim (Pasif)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.

3.5.Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının demografik özelliklerine ve mesleki bilgilerine yönelik 9 adet soru (Cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mevcut kurumunda çalışma süresi, toplam mesleki deneyim süresi, mevcut kurumdaki toplam çalışan sayısı, doğum yeri ve çalışma pozisyonu) yer almaktadır.

İkinci bölümde katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının çalıştıkları kurumdaki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları ile üçüncü bölümde kendi bireysel yaratıcılık özelliklerine yönelik düşüncelerini ölçen toplam 45 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarına ilişkin ifadeler Bass ve AVALIO (1996)'nın çalışmasından ve kendi bireysel yaratıcılık özelliklerine yönelik düşüncelerine yönelik ifadeler ise Çekmecelioğlu ve Özbağ (2016)'ın çalışmasından alınmıştır. Bu ifadelere verilecek cevaplar 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum).

3.6.Verilerin Düzenlenmesi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS versiyon 22 ve AMOS versiyon 24 programları kullanılmıştır. Analizde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ve mesleki bilgilerine yönelik frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiş, müteakiben araştırmada kullanılan üç adet ölçeğin (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve bireysel yaratıcılık ölçekleri) geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu üç ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile; güvenilirliği ise üç adet ölçek ve alt boyutlarının Cronbach's alfa değerlerinin hesaplanmasıyla sınanmıştır. Sonrasında araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistiksel bilgiler (Ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık) paylaşılmıştır. Daha sonra uç değer analizi ile normal dağılıma uygun hale getirilen değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir.

3.7.İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Bulgular bölümünde, anket formları vasıtasıyla toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Yönelik Bilgiler

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının demografik ve mesleki özelliklerine yönelik bilgiler aşağıda devam eden tablolarda yer almaktadır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Bayan	145	52,7
Bay	130	47,3
Toplam	275	100,0

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının cinsiyet dağılımı incelendiğinde; %54,7’sinin erkek, %45,3’ünün ise kadın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum dağılımları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bekar	94	34,2	34,2	34,2
	Evli	181	65,8	65,8	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının medeni durum dağılımı incelendiğinde; %34,2’nin bekâr, %65,8’inin evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Katılımcıların Yaş Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	106	38,5	38,5	38,5
	31-40	102	37,1	37,1	75,6
	41-50	42	15,3	15,3	90,9
	51 ve üzeri	25	9,1	9,1	100,0
Total	275	100,0	100,0		

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının yaş dağılımı incelendiğinde; %38,5'inin 21-30 yaş arasında, %37,1'inin 31-40 yaş arasında toplanarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların öğrenim durum dağılımları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Katılımcıların Öğrenim Durum Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Üniversite	248	90,2	90,2	90,2
	Lisansüstü	27	9,8	9,8	100,0
Total		275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının öğrenim durumu dağılımı incelendiğinde; %9,8'inin lisansüstü eğitim yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların kurum yılı dağılımları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12 : Katılımcıların Kurum Yılı Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	53	19,3	19,3	19,3
	1-5 yıl	106	38,5	38,5	57,8
	6-10 yıl	71	25,8	25,8	83,6
	11-15 yıl	16	5,8	5,8	89,5
	16 yıl ve üzeri	29	10,5	10,5	100,0
Total		275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının kurum yılı dağılımı incelendiğinde; %38,5'inin 1-5 yıl arasında, %25,8'inin 6-10 yıl arasında bulunduğu kurumda çalışarak, çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş deneyimi dağılımları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Katılımcıların İş Deneyimi Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	23	8,4	8,4	8,4
	1-5 yıl	62	22,5	22,5	30,9
	6-10 yıl	62	22,5	22,5	53,5
	11-15 yıl	47	17,1	17,1	70,5
	16 yıl ve üzeri	81	29,5	29,5	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının iş deneyim dağılımı incelendiğinde; %22,5’inin 1-5 yıl arasında, %22,5’inin 6-10 yıl arasında, %29,5’inin 16 yıl ve üzerinde iş deneyimi ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışan sayısı dağılımları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14 : Katılımcıların Çalışan Sayısı Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vald	25 ve altı	85	30,9	30,9	30,9
	25-50	84	30,5	30,5	61,5
	50-75	48	17,5	17,5	78,9
	75 ve üzeri	58	21,1	21,1	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının kurumlarında çalışan sayısı dağılımı incelendiğinde; %30,9’unun 25 ve altı, %30,5’inin 25-50 arasında, %21,1’inin 75 ve üzeri çalışan sayısı ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların doğum yeri dağılımları Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Katılımcıların Doğum Yeri Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marmara	35	12,7	12,7	12,7
	Ege	79	28,7	28,7	41,5
	Akdeniz	33	12,0	12,0	53,5
	İç Anadolu	64	23,3	23,3	76,7
	Doğu Anadolu	32	11,6	11,6	88,4
	Güney Doğu Anadolu	18	6,5	6,5	94,9
	Karadeniz	14	5,1	5,1	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının doğum yeri dağılımı incelendiğinde; %12,7'inin Marmara bölgesi, %28,7'sinin Ege bölgesi, %12'sinin Akdeniz bölgesi, %23,3'ünün İç Anadolu bölgesi doğumlu olarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma pozisyonu dağılımları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Katılımcıların Çalışma Pozisyonu Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Öğretmen	252	91,6	91,6	91,6
	Yönetici	23	8,4	8,4	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Katılımcı öğretmen ve müdür yardımcılarının çalışma pozisyon dağılımı incelendiğinde; %91,6'sının öğretmen, %8,4'ünün müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

3.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

3.7.2.1. Geçerlilik

Ölçeklerin geçerlilik durumları için içerik geçerliliği (content validity), yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) kriterlerine bakılmıştır. İçerik geçerliliği, ölçekte bulunan ifadelerin ölçülmesi

amaçlanan olguyu kapsayıp kapsamadığı ile ilişkili olup kavramsal olarak tüm boyutların ifadeler kullanılarak sorgulanması ile sağlanmaktadır (Hair vd., 2010, Akt: Sarıoğlu (2017)). Bunun gerçekleştirilmesi iki şekilde sağlanmaktadır: Birincisi uzman görüşleri, diğeri ise bilimsel yayınlarda yer verilen ölçeklerin kullanılmasıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler bilimsel değerlendirilme sürecinden geçerek yayımlandığı için, içerik geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Bu çalışmada kullanılan ölçekler, literatürde bulunan ölçeklerin uyarlanması ile oluşturulmuştur. Bundan dolayı araştırmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

Yakınsak geçerlilik ise, aynı yapıyı ölçen soruların/ifadelerin kendi içerisinde yüksek korelasyona sahip olması durumudur. Ölçeği meydana getiren soruların/ifadelerin arasında korelasyon bulunması durumudur.

Ayrışma geçerliliği, bir yapıyı ölçen sorular/ifadeler ile farklı yapıları ölçmekte olan sorular/ifadeler arasında düşük korelasyon olması gerekliliğidir (Hair vd., 2010, Akt: Sarıoğlu (2017)). Dolayısı ile faktör yapılarının birbirinden ayrılması, ayrışma geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir.

Araştırmada kullanılan her üç ölçek (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve bireysel yaratıcılık ölçeği) için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yakınsak ve ayrışma geçerlilik durumları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise müteakip tablolarda görülmektedir.

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler ve ölçekler	DFA
IED: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	
IED34 : Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0.780
IED23 : Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	0.636
IED14 : Bir amaca sahip olmanın önemini güçlü bir şekilde belirtir.	0.806
IEN: İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	
IEN10 : Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	0.869
IEN18 : Grubun-kurumun öncelikleri için kendi önceliklerinden vazgeçer.	0.629
IEN21: Davranışları ona saygı duymama neden olur.	0.798
IEN25 : Güç ve güven hissi verir.	0.895
EU: Entellektüel Uyarım	
EU32 : Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.	0.820
EU30 : İşimizi yaparken olaylara farklı yönlerden bakmamızı önerir.	0.859
EU8 : Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.	0.709
EU2 : Önemli varsayımların uygun olup olmadığını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	0.639
IVM: İlham Verici Motivasyon	
IVM9 : Geleceğe olumlu bakar.	0.634
IVM13 : Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0.680
IVM26 : Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	0.661
IVM35 : İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	0.648
BO: Bireysel Önem	
BÖ31 : Kendimi geliştirmeme odaklanmamı sağlar.	0.851
BÖ29 : Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0.824
BÖ15 : Zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	0.730

Not: Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. Analiz kapsamında standardize regresyon katsayısı 0.5'ten düşük olan 2 adet ifade (IED6 : Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır ve BÖ19 : Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır) analiz dışında bırakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeks değerleri Tablo 18'de görülmektedir.

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Kriter	Değer	Kabul edilebilirlik
En Az Tutarsızlığı (CMIN/SD)	3.707	Kabul edilebilir < 5 , ideal < 2
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	0.859	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	0.799	Kabul edilebilir >.85 , ideal >.89
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	0.913	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi (NNFI)	0.914	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (NFI)	0.885	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0.099	Kabul edilebilir <.10 , ideal <.05

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örneklemelerin χ^2 sonuçları doğrultusunda, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, indekslerin uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun aralıklarda ya da uygun aralığa yakın olduğu ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 19: Etkileşimci Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler ve ölçekler	DFA
KO: Koşullu Ödül	
KO1 : Harcadığım çabaya karşılık bana işimde yardımcı olur.	0.698
KO11 : Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun bir şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur.	0.900
KO16 : Performans hedeflerimi tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	0.842
KO36 : Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0.600
BYA: Beklentiyle Yönetim (Aktif)	
BYA22 : Zamanımı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	0.852
BYA24 : Tüm hataları takip eder ve izler.	0.519
BYA27 : Dikkati hedeflere ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir.	0.771
BYP: Beklentiyle Yönetim (Pasif)	
BYP3 : Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmez	0.512
BYP12 : Harakete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	0.581
BYP17 : Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	0.559
BYP20 : Harakete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	0.726

Not: Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. Analiz kapsamında standardize regresyon katsayısı 0.5'ten düşük olan 1 adet ifade (BYA4 : Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır) analiz dışında bırakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeks değerleri Tablo 20'dedir.

Tablo 20: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Kriter	Değer	Kabul edilebilirlik
En Az Tutarsızlığı (CMIN/SD)	2.706	Kabul edilebilir < 5 , ideal < 2
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	0.936	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	0.895	Kabul edilebilir >.85 , ideal >.89
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	0.933	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi (NNFI)	0.934	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (NFI)	0.899	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0.079	Kabul edilebilir <.10 , ideal <.05

Tablo 20'de görüldüğü gibi, örneklemelerin χ^2 sonuçları doğrultusunda, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Araştırmada kullanılan etkileşimci liderlik ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, indekslerin uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun aralıklarda ya da uygun aralığa yakın olduğu ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Bireysel Yaratıcılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler ve ölçekler	DFA
BY: Bireysel Yaratıcılık	
BY37 : İşimi yaparken yeni yaklaşımlar sergiler, yeni yöntemler geliştiririm.	0.648
BY39 : Yeni ürün ya da uygulamalar için yeni kullanım alanları araştırırım.	0.758
BY40 : İşe ilişkin yeni ama uygulanabilir fikirler üretirim.	0.812
BY41 : Yeni fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşır ve savunurum.	0.624
BY42 : Yeni fikirlerimi üstlerimle paylaşır ve bu fikirleri savunurum.	0.558
BY44 : Yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar geliştiririm.	0.733
BY45 : Problemlere yönelik özgün çözümler üretirim.	0.751
BY46 : Problemlere özgün çözümler üretirken risk almaktan kaçınmam. Bunu işimin bir parçası olarak görürüm.	0.611
BY47 : Olaylar ve olgular arasındaki alışlagelmiş ilişkilere farklı yönlerden bakar, özgün açıklamalar getiririm.	0.710
BY49 : Yeni teknoloji, teknik, süreç ve ürünleri araştırırım.	0.632

Not: Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. Analiz kapsamında standardize regresyon katsayısı 0.5'ten düşük olan 1 adet ifade (BY38 : Mevcut araç/gereç ya da uygulamalar için yeni kullanım alanları bulurum, BY43 : İş ortamında diğerlerinden gelen yeni fikirler dikkatimi çeker, bu fikirlere karşı esnek davranırım, BY48 : Bütünüyle yapılandırılmış iş süreçlerinin çerçevesinde kalmam, farklı/özgün iş süreçlerini yapılandırmak için girişimlerde bulunurum) analiz dışında bırakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeks değerleri Tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22: Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Kriter	Değer	Kabul edilebilirlik
En Az Tutarsızlığı (CMIN/SD)	3.689	Kabul edilebilir < 5 , ideal < 2
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	0.927	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	0.871	Kabul edilebilir >.85 , ideal >.89
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	0.934	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi (NNFI)	0.934	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (NFI)	0.912	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0.099	Kabul edilebilir <.10 , ideal <.05

Tablo 22’de görüldüğü gibi, örneklemelerin χ^2 sonuçları doğrultusunda, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Araştırmada kullanılan bireysel yaratıcılık ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, indekslerin uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun aralıklarda ya da uygun aralığa yakın olduğu ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir.

3.7.2.2 Güvenilirlik

Ölçeklerin güvenilirliklerinin sınanması için Craonbach’s Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Chronbach’s Alfa için kritik değer 0.60’dır (Kalaycı, 2010). Ölçeklerin geneli ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach’s Alfa katsayıları Tablo 23’de olduğu gibidir.

Tablo 23: Craonbach’s Alfa Katsayıları

Ölçek/Alt boyut	Cronbach’s Alfa
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Genel)	0.957
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0.795
İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	0.875
Entelektüel Uyarım	0.851
İlham Verici Motivasyon	0.772
Bireysel Önem	0.826
Etkileşimci Liderlik Ölçeği (Genel)	0.604
Koşullu Ödül	0.855
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	0.754
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	0.607
Bireysel Yaratıcılık Ölçeği (Genel)	0.775

Araştırmadaki tüm ölçek ve alt boyutların Cronbach’s Alfa değerleri eşik değeri olan 0,6’nın üzerinde çıkmıştır. Bu nedenle ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.7.3. Araştırmadaki Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistik bilgiler Tablo 24’de görülmektedir.

Tablo 24: Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgiler

Değişken	Ort.	SS	Çarp.	Bas.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Genel)	3,73	0,86	-0,65	-0,07
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	3,94	0,88	-0,87	0,43
İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	3,62	1,00	-0,63	-0,12
Entelektüel Uyarım	3,79	0,93	-0,67	-0,01
İlham Verici Motivasyon	3,77	0,87	-0,43	-0,61
Bireysel Önem	3,52	0,99	-0,52	-0,36
Etkileşimci Liderlik Ölçeği (Genel)*	3,47	0,62	-0,14	-0,02
Koşullu Ödül	3,74	0,89	-0,56	-0,10
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	2,35	1,02	0,52	-0,52
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	3,02	0,78	0,05	0,26
Bireysel Yaratıcılık Ölçeği (Genel)	4,12	0,63	-0,59	0,01

* Etkileşimci liderlik ölçeğine ait ortalama “Beklentiyle yönetim (Aktif) boyutuna ait ifadeler ters kodlanarak hesaplanmıştır.

Tablo 24’de görüleceği üzere; “Dönüşümcü Liderlik (Genel)” değişkeni ortalaması $3,73\pm 0,86$; “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” değişkeni ortalaması $3,94\pm 0,88$; “İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)” değişkeni ortalaması $3,62\pm 1,00$; “Entelektüel Uyarım” değişkeni ortalaması $3,79\pm 0,93$; “İlham Verici Motivasyon” değişkeni ortalaması $3,77\pm 0,87$; “Bireysel Önem” değişkeni ortalaması $3,52\pm 0,99$;

“Etkileşimci Liderlik (Genel)” değişkeni ortalaması $3,47\pm 0,62$; “Koşullu Ödül” değişkeni ortalaması $3,74\pm 0,89$; “Beklentiyle Yönetim (Aktif)” değişkeni ortalaması $2,35\pm 1,02$; “Beklentiyle Yönetim (Pasif)” değişkeni ortalaması $3,02\pm 0,78$;

“Bireysel Yaratıcılık (Genel)” değişkeni ortalaması $4,12\pm 0,63$ ’tür.

Kolmogrov-Smirnov veya Shapiro-Wilk Testleri sonuçlarına göre özellikle Likert’li ölçek kullanılan çalışmalar için normal dağılım şartını yerine getirmek oldukça güçtür (Sipahi vd., 2010). Bundan dolayı çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında değer alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010). Tablo 24’te görüldüğü üzere tüm değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğundan değerlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

3.7.4. Korelasyon Analizi

İstatiksel analizlerin tercihinde verilerin dağılımı önemlidir (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Tablo 4’de görüldüğü üzere tüm değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğundan değerlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2010). Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler normal dağılıma sahip olduğundan değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 25’de ifade edildiği gibidir.

Tablo 25: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. IED	1								
2. IEN	,810**	1							
3. EU	,794**	,796**	1						
4. IVM	,786**	,803**	,768**	1					
5. BO	,762**	,844**	,818**	,756**	1				
6. KO	,787**	,817**	,849**	,745**	,799**	1			
7. BYA	-,397**	-,494**	-,461**	-,441**	-,369**	-,458**	1		
8. BYP	,291**	,206**	,226**	,234**	,273**	,285**	,120*	1	
9. BY	,340**	,340**	,290**	,424**	,289**	,280**	-,253**	,135*	1

Korelasyon analizi sonuçlarına göre bireysel yaratıcılık ile;

Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile pozitif (İdealleştirilmiş etki davranış için $+r= 0.340$, $p<0.01$; idealleştirilmiş etki nitelik için $+r= 0.340$, $p<0.01$; entelektüel uyarım için $+r= 0.290$, $p<0.01$; ilham verici motivasyon için $+r= 0.424$, $p<0.01$; bireysel önem için $+r= 0.289$, $p<0.01$) yönde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bireysel yaratıcılık etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile pozitif ($+r= 0.280$, $p<0.01$); beklentiyle yönetim (Aktif) alt boyutu ile negatif ($-r= 0.253$, $p<0.01$) ve beklentiyle yönetim (Pasif) alt boyutu ile pozitif ($+r= 0.135$, $p<0.05$) bir korelasyon mevcuttur.

3.7.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ve etkileşimci liderlik ölçeğinin alt boyutlarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında 0,8'den yüksek korelasyon olması çoklu doğrusal bağıntı problemine neden olmaktadır. Bu nedenle korelasyon analizi sonucunda aralarında 0,8'den yüksek korelasyon bulunan bazı değişkenlerin analiz dışında bırakılması gerektiği görülmüş ve bu amaçla dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (Davranış), idealleştirilmiş etki (Nitelik) ve bireysel önem alt boyutları ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutları analiz dışında bırakılmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayı Beta	t	p	R ²	Düz. R ²
Sabit		13,322	0,000		
Entelektüel Uyarım	-0,131	-1,488	0,045*		
İlham Verici Motivasyon	0,454	5,216	0,000	0,195	0,183
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	-0,121	-1,872	0,031*		
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	0,072	1,231	0,219		

Not-1: Bağımlı değişken "Bireysel yaratıcılık" tır.

Not-2: * İlgili değer 0,05'in çok az üzerinde olduğundan anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Tablo 26'da yer alan sonuçlar incelendiğinde; entelektüel uyarım (teşvik) (t=1,48, p<0,01) ve ilham verici motivasyon değişkeninin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönde (t=5,216, p<0,01); beklentiyle yönetim (Aktif) değişkeninin ise negatif yönde (t=-1,872, p<0,05) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Beklentiyle yönetim

(Pasif) değişkenlerinin ($t=1,231$, $p>0,05$) ise bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu dört değişkenin bireysel yaratıcılığın varyansının %18,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere idealleştirilmiş etki (Davranış), idealleştirilmiş etki (Nitelik), bireysel önem ve koşullu ödül değişkenleri analiz dışı bırakıldığından bu değişkenlerin etkisi ölçülememiştir. Dolayısıyla $H_{1,3}$ ve $H_{1,4}$, $H_{1,7}$ hipotezleri kabul edilirken; $H_{1,8}$, hipotezi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, $H_{1,1}$ ve $H_{1,2}$, $H_{1,5}$ ve $H_{1,6}$ hipotezlerinin sınamaları ise yapılamamıştır.

Tablo 27: Araştırma Hipotezlerinin Sınaması Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
$H_{1,1}$	Dönüşümcü liderliğin “İdealleştirilmiş etki (Davranış)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Sınaması yapılamadı
$H_{1,2}$	Dönüşümcü liderliğin “İdealleştirilmiş etki (Nitelik)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Sınaması yapılamadı
$H_{1,3}$	Dönüşümcü liderliğin “Entelektüel uyarım” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Kabul
$H_{1,4}$	Dönüşümcü liderliğin “İlham verici motivasyon” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Kabul
$H_{1,5}$	Dönüşümcü liderliğin “Bireysel önem” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Sınaması yapılamadı
$H_{1,6}$	Etkileşimci liderliğin “Koşullu ödül” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir	Sınaması yapılamadı
$H_{1,7}$	Etkileşimci liderliğin “Beklentiyle yönetim (Aktif)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	Kabul
$H_{1,8}$	Etkileşimci liderliğin “Beklentiyle yönetim (Pasif)” alt boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir.	İstatistiksel olarak anlamlı değil

TARTIŞMA

Araştırma sonuçları ve daha önce yapılan benzer çalışmalar karşılaştırıldığında; Oldham ve Cummings (1996: 607-634), yaptığı çalışmada; yöneticilerin, örgüt çalışanlarını iyi anlaması ve onlara karşı anlayışlı olmasının, çalışanların yaratıcılık düzeylerini etkilediğini savunmuştur. Bu araştırmasında savunduğu bir diğer bulgu da yaratıcılığın, liderlik davranışından olumlu yönde etkilendiği yönündedir. Jaussi-Dionne (2003:475-498), yaptığı çalışmada, örgüt içerisindeki yaratıcılığın, değişimci liderlik stilinden etkilendiğini savunmuştur. Kesici (2014)'nin "Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi" konulu yüksek lisans tezine göre aşçıların yaratıcılık düzeyleri ve kişisel gelişimlerinin aşçılara tanınan bağımsızlık ile ilgilidir. Hussain et al. (2017:7) tarafından yapılan çalışmada, etkileşimci liderliğin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Vaccaro ve arkadaşları (2012) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının yönetsel yenilikçilik algısına etki ettiğini ve küçük işletmelerin yönetsel yenilikçilik konusunda etkileşimci liderlerden daha iyi faydalandığını belirtirken, büyük işletmelerin yönetsel yenilikçiliğin önünü açabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaçları olduğunu ifade etmektedir. Yeni bilginin ortaya çıkarılmasında ve işletme içerisinde paylaşılmasında dönüşümcü liderlik davranışları sergilenirken, ortaya çıkan bilginin işletme içinde düzen içinde kullanılmasında etkileşimci liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır (Bryant, 2003). Sosik (1997)'in yaptığı çalışmasına göre; dönüşümcü liderlik stilini benimseyen liderlerin olduğu gruplarda, çalışanların problemlerle başa çıkmada daha istekli olduğu ve problemlere daha yaratıcı çözümler bulduğu görülmüştür. Bu çalışmasına göre dönüşümcü liderlik stilini benimseyen liderlerin olduğu gruplarda bile anlamsal farklılıklar olduğu; gruplar arasında problemlere karşı gösterilen çaba ve liderden elde edilen doyum düzeylerinin farklılık gösterdiği, problemlere üretilen çözümlerin yaratıcılığının farklı olduğu, problemlerin ve çözümlerinin farklı sorgulandığı görülmüştür. Daha az dönüşümcü liderlik stilini uygulayan lider ile çalışan grupların, daha fazla dönüşümcü liderlik stilini uygulayan yönetici ile çalışan gruplara göre yaratıcılık düzeylerinin daha az olduğu görülmüştür. Samen (2008), işletmelerde yaratıcılığın önemi ile ilgili çalışmada; işletmelerde yaratıcılığın gelişmesini sağlayanın organizasyon yapısı ve buna uygun sistem olduğunu, bu sistemi uygulayan ana faktörün de insan olduğunu

savunmuştur. Bu çalışmasında, sert hiyerarşik düzene sahip, özgür olmayan, katı ve kuralcı organizasyonlarda çalışan kişilerin yaratıcılıklarını ortaya koyamayacaklarını belirtmiştir. Bu çalışmaya göre, örgüt çalışanları, kurallara ve emirlere odaklı yaşadıkça yaratıcı fikirler sergilenmesi beklenmez. Bu durum da işletmelerin başarısını olumsuz etkileyecektir. Çekmecelioğlu, Eren (2002) araştırması, destekleyici yönetim tarzının, çalışanların otonomi ve özgürlüğe sahip olmasının, işin iddialı olmasının yaratıcılığı arttırdığını bulmuştur. Benzer şekilde Çekmecelioğlu, Özbağ (2016) imalat işletmelerinde çalışan 275 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki yönündeki davranışlarının yaratıcılığı arttırdığını bulmuştur. Yaratıcılık ile ilgili önemli araştırmalardan biride Amabile et al., (1996) tarafından yapılmıştır. Yaratıcılığın iş çevresi özellikleri ile ilişkilerinin incelendiği bu araştırmada, iş çevresinin teşvik edici özelliklerinin (yönetim desteği, otonomi, iş gurubunun desteği) yaratıcılığı pozitif, engelleyici özelliklerinin (baskı ve örgütsel engeller) yaratıcılığı negatif etkilediği görülmüştür. Uzunçarşılı ve Özdayı (1997)'ın çalışmasına göre okul yöneticileri, yaratıcı örgüt çalışanları ile çalışırken, uygun strateji belirlemeli ve değişime yaratıcılığa açık ortam oluşumunu sağlamalı, yaratıcı olmaları için çalışanları teşvik etmelidirler. Bu çalışmaya göre katı hiyerarşik düzene sahip örgütlerde, yaratıcı bireyler yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri bir ortam bulamazlar ve bu da örgütten uzaklaşma ya da yaratıcılıklarını örgüt dışında sergilemeye sebep olur.

SONUÇ

Liderlik işletme ve çalışanları için en iyiyi hayal etme moral düzeyini ve entelektüel yeteneğini gerektirir. Bu süreçte en önemli şey, liderin takım ruhu yaratarak hem bireylerin hem de grubun amaçlarını birleştirmesidir. Dönüşümcü liderler, örgütün amaçları ile bireysel amaçları birleştiren, amaçlar doğrultusunda yürürken, bireylere ilham verici motivasyon uygulayan, çalışanları entelektüel açıdan uyaran, farklı düşüncelerini sağlayarak yaratıcı olmalarını teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının öğretmenlerin yaratıcı davranışını nasıl etkilediği belirlenmektedir. Araştırma sonuçları öğretmenlerin yaratıcı davranışları ile liderlik tarzları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada yöneticinin sergilediği, “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” tarzına göre öğretmenlerin sergilediği yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilk olarak liderlik kavramı incelenmiş, tanımı, kapsamı, yönetici liderlik farkları, liderlik tarzları üzerinde durulmuş, devamında yaratıcılık kavramı ve sonrasında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Örgüt içerisinde başarının sağlanması; örgüt üyelerinin yaratıcı kişiliklerini rahatça sergilemeleri ve bireylerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları sayesinde olur. Kişiler de yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarıp; yaratıcı fikirlere ulaşabildikleri ölçüde örgüt içerisinde başarılı olurlar. Bunu sağlamanın yolu da kişilerin yaratıcılıklarını keşfetmelerine fırsat sağlamak ve onları yaratıcı olmaya teşvik etmek ile sağlanır. Örgüt içerisinde başarı, uygun örgüt kültürü ve yaratıcılığı teşvik eden yöneticiler ile sağlanır. Örgütlerde kişilerin yaratıcılık düzeylerini, liderlerin göstermiş olduğu liderlik tarzlarına göre şekillendiği kabul edilmektedir. Örgütlerde, liderlerin en önemli görevi yaratıcılığın gelişmesine uygun ortam sağlamaktır. Buradan çıkan en önemli bilgi, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzının, çalışanların sergilediği yaratıcılık düzeyinde çok önemli etkisi vardır. Daha katı ve hiyerarşik düzene sahip örgütlerde çalışanların sergilediği yaratıcılık düzeyleri kısıtlanırken, daha özgür ortama sahip örgütlerde çalışanlar yaratıcı kimliklerini daha rahat sergileyebilirler, bu da çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak sağlar.

Çalışmanın uygulama bölümünde Kocaeli’nde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise devlet okullarında çeşitli branşlarda görev yapan öğretmenler ile müdür yardımcılardan oluşan ve kartopu örnekleme metoduyla ulaşılan 275 kişilik bir çalışma grubuna anket uygulanmıştır.

Bireysel yaratıcılık ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda; bireysel yaratıcılık ile dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları (İdealleştirilmiş etki (Davranış), idealleştirilmiş etki (Nitelik), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel önem) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (Davranış), idealleştirilmiş etki (Nitelik), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel önem tutumları arttıkça öğretmen ve müdür yardımcılarının bireysel yaratıcılık özellikleri de artmaktadır.

Bireysel yaratıcılık ile etkileşimci liderliğin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda; bireysel yaratıcılık ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu arasında pozitif; beklentiyle yönetim (Pasif) alt boyutu arasında pozitif; beklentiyle yönetim (Aktif) alt boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle okul müdürlerinin koşullu ödül tutumları ve beklentiyle yönetim (Pasif) tutumları arttıkça öğretmen ve müdür yardımcılarının bireysel yaratıcılık özellikleri de artmakta; beklentiyle yönetim (Pasif) tutumları arttığında bireysel yaratıcılık özellikleri azalmaktadır.

Çoklu doğrusal regresyon analizleri ise dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon alt boyutunun bireysel yaratıcılığı olumlu; etkileşimci liderliğin beklentiyle yönetim (Aktif) alt boyutunun ise bireysel yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaratıcılık her bireyde aranılan bir özelliktir ve bunun oluşması için genetik faktörlerin yanı sıra çevre koşulları da önemli bir yere sahiptir. Çevre bireyin yaratıcılığa engel olabileceği gibi bunun gelişmesi için ona destek de olabilmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmamıza baktığımızda, iş hayatındaki yöneticilerinin kişiye

yaklaşımı bu durumu etkileyen unsurlardandır. Çalışmam ortamında ne kadar demokratik ve destekleyici bir tutum geliştirilirse çalışan kişiler de kendilerini o düzeyde işe vermektedir ve ortaya iyi performanslar, özgün çalışmalar çıkarabilmektedir. Kişi kendisini işe daha iyi vererek daha yüksek performansta sonuçlar çıkarabilmektedir. Fakat bunu tam tersi olarak baskıcı bir çalışma ortamında kişi kendisini kısıtlanmış ve sınırlandırılmış hissedebilmekte ve bir kalıbın dışına çıkamamaktadır. Bu da çalışma durumunun stabil devam etmesine ve bir gelişme gösterememesine yani olağan seyretmesine neden olabilmektedir. Bu noktada bireylerin önü açılmalı, onları gerekli destek sağlanmalıdır ve istenilen güzel sonuçlar elde edilmelidir.

Gelecek dönemlerde yapılacak çalışmalarda farklı coğrafik bölgelerde görev yapan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının çalışma grubu olarak seçilmesi; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkilerde; cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenlerin ılımlaştırıcı etkilerinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Selçuk, Mark Runco (2012). “Creative Abilities: Divergent Thinking”, *Handbook of Organizational Creativity*. Edited by Michael D. Mumford Academic Press is an imprint of Elsevier Inc. (pp. 66-75).

Acıbozlar, Özlem (2006). *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Acuner, Taner, Tülay İlhan (2003): “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, (ss. 521-537).

Akdemir, Ali (2008). *Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

Akgeyik, Tekin (2001). “Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yeni Görev Alanı”, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40. Seri, (ss. 103-122).

Aksel, İbrahim (2012). “Liderlik Teorileri”, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ed. Celalettin Serinkan, 3, Ankara: Nobel, (ss.33-60).

Aksüzek, Saniye (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünmeden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Aktamış, Hilal, Ömer Ergin (2006). “Fen Eğitimi ve Yaratıcılık”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, (ss. 77-83).

Aktan, Coşkun Can (2011). “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), (ss.387-406).

Aktan, Coşkun Can (2012). “Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), (ss. 260-272).

Alkahtani, Saad (2011). “Apoptotic Genes Expression in Mice Hepatocytes During Malaria İnfection”. *King Saud Univ. J. Sci.*, (23), (pp. 63-68).

Alkın, Cengiz, Sinan Ünsar (2007). “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), (ss. 75-94).

Amabile, Teresa.M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron (1996). "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy of Management Journal* 39 (5), (pp. 1169-1184).

Amabile, Teresa.M, Elizabeth.A. Schatzel, Giovanni.B. Moneta, Steven.J. Kramer (2004). "Leader Behaviours and the Work Enviroment for Creativity: Percieved Leader Support", *The Leadership Quartly*, Vol.15, (pp. 5-32).

Anderson, Harold H (1959). *Creativity and Its Cultivation*. New York: Harper and Row.

Arieti Silvano (1976). *Creativity: The Magic Synthesis*. New York: Basic Books.

Arık, Alev İ. (1987). *Yaratıcılık:(Üç Derleme)*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Atık, Aslıhan (2006). *Yeni İlköğretim 1. Kademe Sosyal Bilgiler Programında Yaratıcılık*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Avcı, Umut, Cafer Topaloğlu (2009). "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMÜ İİBF Dergisi*, 11 (16), (ss. 1-20).

Ayan, Altan (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Baer, Markus, Greg. R Oldham, & Anne Cummings (2003). "Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?". *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), (pp. 569-586).

Bakan, İsmail (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(14), (ss. 1-28).

Balay, Refik (2010). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Alguları", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1 (43), (ss. 41-78).

Bartol, Kathryn M., David C. Martin (1991). *Management*. New York: McGraw Hill.

Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio (1997). *Full-range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. New York: Taylor and Francis Press.

Bender, Merih Tekin (2006). *Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Yaratıcılık İlişkileri*. Doktora Tezi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Bentley, Trevor (1996) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık* (Çev: Onur Yıldırım, 1999). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Berber, Aykut (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), (ss. 1-25).

Biber, Mahir (2006). *Keşfederek Öğrenme Yönteminin İlköğretim II Kademe Matematik Dersi Öğrencilerinin Yaratıcılıkları Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Bingöl, Dursun (1997). *Personel Yönetimi*. (Üçüncü Baskı): İstanbul.

Bingöl, Dursun., Atılhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan (2003). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Blake, Robert, Jane Srygley Mouton (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.

Bolat, Tamer (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.

Brown, Michael E., Linda K. Treviño (2006). “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”. *The Leadership Quarterly*, 17(6), (pp. 595-616).

Bryant, Scott E. (2003). “The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), (pp. 32-44).

Budak, Gönül (1998). *Yenilikçi Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Şener (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PEGEM Akademi Yayınları.

Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan (2002). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (13. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canel, Nilgün Denктаş (1993). *Ortaokul Seviyesindeki Ergenlerin Denetim Odağı Özelliklerinin Yaratıcı Düşünceye Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Cengiz, Ekrem, Taner Acuner, Birdoğan Baki (2006). “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekânın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), (ss.421-433).

Cengiz, Ekrem, Taner Acuner, Birdoğan Baki (2007). “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), (ss. 98-121).

Cengizhan, Sibel (1997). *Üniversite Öğretim Elemanlarının Yaratıcılık Kapasitelerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Certo, Samuel C. (2000). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*. Pennsylvania: Prentice Hall Publishing.

Coode, Neil (1997). *Her Koşulda Yaratıcı Olmak* (Çev.: Aydın Ekim Savran, 2002). İstanbul: Epilson Yayıncılık.

Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), (ss. 83-98).

Çavuş, Mustafa Fedai (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çavuş, Mustafa Fedai, Tahir Akgemci (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), (ss. 229-244).

Çelik, Rukiye, Ramazan Erdem, Elif Akkaş, Necla Bardak (2012). “Karikatürlerin Diliyle Yönetimsel İlişkilerin Analizi”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fak. 24-26 Mayıs 2012, İzmir, (ss. 398-402).

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), (ss. 295-310).

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Erol Eren (2007). Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi(57), 13-25. (Kontrol No: 1033717)

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2010). “Örgütsel Engeller, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs, Adana, (ss. 778- 786).

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2013). Yönetim ve Organizasyon, , Lisans Yayıncılık, Türkçe(Ders Kitabı), (Yayın No: 1031727)

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Gönül Kaya Özbağ (2016). Leadership and Creativity The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 2352016, 243-249., Doi: doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.020 (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3245014)

Çırpan, Hüseyin (1999). “Lider mi, Yönetici mi?”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz (7), (ss. 1-5).

Çoban, Sabire (1999). Yöneticilerin *Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Daft. Richard (2000). *Management*(5th Edition). Orlando: Dryden Press.

Dalgın, Taner (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Doktora Tezi. Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Demirci, M. Kemal (1998) *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*. Doktora Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, Erkan Turan, Neslihan Derin, Arzu Çakınberk (2013). “Etik Liderlik Ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, (ss.686-693).

Derin, Neslihan, Erkan T Demirel (2011). “Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), (ss.255-264).

De Dreu, Carsten, Matthijs Baas. ve Bernard A Nijstad (2012). “Yaratıcılığın Duygusal Kökleri: Etkileme ve Motivasyon ile İlgili Temel ve Uygulamalı Konular”. *Örgütsel Yaratıcılık Handbook* (ss. 217-240).

Dessler, Gary (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Dilek, Hakan., Necdet Bilgin (2012). “Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, (ss. 183-190).

Dinçer, Derya, Agah Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan (2014). “İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: bir alan araştırması”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), (ss. 295-322).

Dubrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Findings Practice and Skills*. Houghton Mifflin Company: Boston.

Dubrin, Andrew J. (2012). *Essentials of Management* (9th Edition). Nelson Education Ltd: Mason, Ohio.

Durna, Ufuk (2002). *Yenilik Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Düren, Zeynep (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim Ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Ve Yönetimsel Yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Efil, İsmail (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ekici, Kenan Mehmet. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Elçi, Meral, Şener İrge ve Seval Alsoy (2012). “Etik Liderliğin Etik İklim, Birey ve Örgüt Performansına Etkileri”. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24- 26 Mayıs, İzmir*, (ss. 287-291).

Engle Thelbn, Snellgrove Louis (1979). *Psychology, its Principles and Applications*. New York: World Book Co.

Eraslan, Levent (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Journal of Human Sciences*, 1(1), (ss. 1-32).

Erçetin, Şule Ş. (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İlhan (2007). *İşletmelerde Davranış*. Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul.

Erdoğan, Sine Morçin, İlhami Morçin (2013). “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana İl’indeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), (ss. 70-80).

Eren, Erol (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası - Kuram ve Uygulamada Yenilik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayın No:2884)

Eren, Erol (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren Erol., Hülya, Gündüz Çekmeceliolu (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(5), (ss. 65-84). (Kontrol No: 1033803)

Eren Erol., Hülya, Gündüz Çekmeceliolu (2011). “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.

Ergen, Gizir, Köksal A. Akyol (2012). “Anaokuluna Devam Eden Çocukların Yaratıcılıklarının İncelenmesi”. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), (ss. 156-170).

Erkutlu, Hakan Vahit (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.

Ertenü, Behice (2007). “Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı Ve İklim”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya, (ss. 273-283).

Ertürk, Mümin (2009). *Lisans ve MBA Programları İçin İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İlhami (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Ford, Cameron M. (1996). “ Oganizational Creativity”, #211 from *R&D Innovator*, 5(4).

Gardner, Howard (2009). “Çoklu Zeka Kuramı–Yaratıcılık–Gelecek İçin Beş Akıl” (Çeviri: Ramazan Sağ, Hasibe Kale). *1. Uluslararası Yaşayan Kuramcılar Konferansı*. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

Geijsel, Femke, Peter Sleegers, Rudolf van den Berg (1999). “Transformational Leadership and the Implementation of Large-Scale Innovation Programs”. *Journal of Educational Administration*, 37(4), (pp. 309-328).

Genç, Nurullah (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç, Nurullah (2007). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Goethals, Goethals R., Georgia Jones Sorenson, James MacGregor Burns (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Golandaz, Hafiza (2006). “Leadership for Creativity: The Case of Mughal Emperor Akbar”. *Global Leadership*, Istanbul Commerce Uni. Publications (19), (pp. 359-377).

Goleman, Daniel (2011). "Lideri, Lider Yapan Nedir?". *Liderlik İçinde*. İstanbul: Optimist Yayınları, (ss. 7- 35)

Greenberg, Jerald (2002). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California. Stanford University Press.

Gül, Hasan, Güner Çöl (2003). "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), (ss. 163-184).

Gümüüşsuyu, Çağdaş (2004). *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü, Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

Güney, Salih. (2007). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gür, Hülya, Hartwig Meissner, Mehmet Ali Kandemir (2006). "Yaratıcılık ve Matematik Eğitimi". *İlköğretim Online*, 5(1), (ss. 65-72).

Gürbüz, Sait, Faruk Şahin (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. New York: Pearson Publishing.

Hamel, Gary, Breen Bill (2007). *Yönetimin Geleceği* (çev: Fezal Gülfidan). İstanbul: Türk Metal Sanayicileri Sendikası.

Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hill, Charles W.L., Steven McShane.(2008). *Yönetim ilkeleri*. New York: McGraw-Hill.

Hussain et al. (2017). "Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior." *Cogent Business & Management*, 4, (pp. 1-11), <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>

İmrek, Kemal (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

İşcan, Ömer Faruk (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), (ss. 160-177)

Jaussi, Kimberly S., Shelly D. Dionne (2003). "Leading For Creativity: The Role Of Unconventional Leadership Behavior". *The Leadership Quarterly*, (14), (475-498)

Judge, William, Gerald E. Fryxell ve Robert S. Dooley (1997). “Ar-Ge Yönetiminin Yeni Görevi: Yenilik İçin Hedefe Yönelik Topluluklar Oluşturmak”. *California Yönetim İncelemesi*, 39 (3), (ss. 72-85).

Jung, Dongil, John J. Sosik (2002). “Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective Efficacy on Perceived Group Performance”. *Small Group Research*, (33), (pp. 313-36).

Kalaycı, Şeref (2010) “Faktör Analizi”. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss. 321-331). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, Mustafa (2005). *Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon ABD.

Kara, M. Ali (2010). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. 8. Baskı. Trabzon: Murathan Yayınevi.

Karacaoğlu, Korhan, & Ayşe Cingöz (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, (ss. 698-705)

Keçecioğlu, Tamer (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.

Kesici, Mustafa (2014). *Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kissoon, Niranjan (2005). “Bench-To-Bedside Review: Humanism in Pediatric Critical Care Medicine: A Leadership Challenge”. *Critical Care*, 9(4), (pp. 371-375).

Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational Behaviour*. New Delhi: New Age International Publishers,.

Kreitner, Robert (2009). *Management* (11th Edition). Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Kumkale, İlknur (2010). *Genel İşletme* (5. Baskı). Trabzon: Murathan Yayınları.

Kurtz, David, Louis E. Boone (2011). *Contemporary Business: at the Speed of Business*. (14th Edition). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.

Kutanis, Rana Özen, Sümeyra Alpaslan (2007). “Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konusuke Matsushita”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi. (ss. 25-33).

Lane, Henry W., Martha L. Maznevski, Mark E. Mendenhall (2004). *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Levy, Paul (2009). *Industrial/Organizational psychology*. Gordonsville, VA: Macmillan.

Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso (2004). “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”. *Psychological Inquiry*, 15(3), (pp. 197-215).

McKee, Annie, Travis Kemp, Gordon Spence (2012). *Yönetim: Liderlere Odaklanma*. Pearson: Prentice Hall.

Mcshane, Steven L., Mary Ann Von Glinow (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World* (5th Edition). New York: The McGraw- Hill Companies Publication.

Memiş, Asarkaya Çiğdem, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal, Behice Ertenü Saraçer (2009). “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.

Mengili, Burcu (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi: İzmir Ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Morrill, Richard L. (2007). *Strategic Leadership Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.

Muchinsky, Paul M. (2006) *Psychology Applied to Work* (8th Edition). New York: Wadsworth.

Mucuk, İsmet (2005). *Modern İşletmecilik*, 15. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mullins, Laurie J. (2002). *Management Organizational Behavior*. (6th Edition). Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.

Naylor, John (1999). “Management”, *Financial Times*, London: Pitman Publishing.

Nickerson, Raymond (1999). "Enhancing Creativity". *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ogbonna, Emmanuel, Lloyd C. Harris (2000). "Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies". *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), (pp.766-788).

Oktay, Mehmet İnce Ercan (2006). "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006(1), (ss.15-29).

Oldham, Greg R., Anne Cummings (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work". *Academy of Management Journal*, 39(3), (pp. 607-634).

Omar, Wan Ahmad Wan, Fauzi Hussin (2013). "Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), (pp. 346-365).

Omolayo, Benjamin (2007). "Effect of Leadership Style on job-related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria". *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2).

Okakın Neslihan, Pınar Tınaz (1997). "Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları". *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul.

Öcal, Hülya, Nilüfer Yörük Karakılıç (2013). "Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi ve Performans İlişkisi". *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (ss. 30-36).

Ömürgönülşen, Mine, Leyla Sevim (2005). "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), (ss. 91-103).

Özdemir, Aytül Ayşe, Enver Özkalp, Zerrin Sungur (2008). "Çalışma Yaşamında Tinsel Değerler". *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Antalya, (ss. 151-157).

Özçer, Sema (2002), "Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Yönetimi". *HR Dergi*, Mayıs 2002.

Özgen, Tunçalp, Abdulkadir Varoğlu, Tamer Kılıç. (2003). "Lider Eğitim ve Gelişim Programı: Kara Harp Okulu Uygulama Modeli", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , (ss. 895-902).

Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgener, Sevki, Gülten Kılıç (2009). “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-23 Mayıs, (ss. 368-375).

Özsoy, Emrah (2013) “Birey - Örgüt Uyumunun Yaratıcılığa Olan Etkisinin Belirlenmesi”. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, (ss. 264-267).

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), (ss. 137-146).

Özsöylemez, Orhan (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztekin, Ali (2005). *Yönetim Bilimi*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Payne, Roy (1990). *The Effectiveness of Research Teams: A review*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Pınar, Ali Haluk. (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yeni Bir Stratejik Liderlik Yaklaşımı Olarak Sinerjik Liderlik ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sinerjik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, (ss. 445-451).

Polatçı, Sema, Fatih Sobacı (2017). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Genelinde bir Araştırma”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), (ss. 27-40).

Rauch, Charles F., Orlando Behling (1984).” Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership”. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, (pp. 45-62).

Robbins, Stephen P., Mary K. Coulter (2002). *Management* (7th Edition), Upper Sadle River: Prentice Hall.

Rouquette, Michel Louis (1992). *Yaratıcılık* (4. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Rowe, W. Glenn, Laura Guerrero (2011). *Cases in Leadership* (2th Edition). Los Angeles, CA: Sage Publications.

Russell, Robert F., A. Gregory Stone (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model". *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), (pp. 145-157).

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Samen, Selda (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), (ss. 363-378).

Schermerhorn, John R. (2012). *Exploring Management* (3th Edition). New York: John Wiley and Sons.

Shalley, Christina E., Lucy I. Gilson, Terry C. Blum (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment". *Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. Academy of Management Journal*, 43(2), (ss. 215-223).

Serinkan, Celaleddin (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sinha, Jai B.P. (2009). *Kültür ve Örgütsel Davranış*. India: Sage Yayınları.

Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sosik, John J. (1997). "Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups". *Group and Organization Management*, 22(4), (pp. 640-668).

Sökmen, Alptekin, Yasin Boylu (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Yaşar University*, 4(15), (ss. 2381-2402).

Sungur, Nuray (1997). *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Evrim Yayınevi.

Sürücü, Lütfi, Ahmet Maslakçı (2020). "Validity and reliability in quantitative research". *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), (pp. 2694-2726).

Stein, Morris I. (1975). *Stimulating Creativity*. New York: Academic Press.

Storr, Anthony (1972). *The Dynamics of Creation*. New York: Kingsport Press.

Şeker, Sadi Evren (2014). "Teori X ve Teori Y". *YBS Ansiklopedi*, 1(1), (ss. 36, 37).

Şimşek, M. Şerif (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşeker, Melih, Sinan Ünsar (2007). “Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, (ss. 43- 49).

Tabak, Akif, Ünsal Sığırı, Tolga Türköz (2009). “Öz Liderlik (kendi kendine liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Tabak, Akif, Ünsal Sığırı, Özgür Arlı, Serkan Coşar (2010). “Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması”. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana Çukurova Üniversitesi, (ss. 699-706).

Tannenbaum, Robert, Irving. R. Weschler, Fred Massarik (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill Book.

Tarım, Necile (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları Ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Taş, Ali, Kazım Çelik, Ekber Tomul (2007). “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), (ss. 85-98).

Tengilimoğlu, Dilaver (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), (ss. 1-16).

Tengilimoğlu, Dilaver, Arzu Yiğit (2005). “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), (ss. 374-400).

Tierney, Pamela, Steven M. Farmer, George B Graen (1999). “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”. *Personnel Psychology*, (52), (pp. 591 – 620).

Tikici, Mehmet, Bünyamin Akdemir (2003). “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., (ss. 509-519).

Topaloğlu, Cafer, Umut Avcı (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgüt içi Çatışmalar ve Yönetimi”. (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa, (ss. 135-162).

Torrance, E. Paul (1988). “The Nature of Creativity as Manifest in its Testing”. *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 43-75). Cambridge: Cambridge University Press.

Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu (2007). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Türkeli, Serkan (2010). “Dinamik Kapasiteye Sahip Olmak için Liderlik Özelliklerine İhtiyacımız var mı?”. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, (ss. 490-498).

Türk Dil Kurumu, Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>

Uğurlu, Oya. (2003). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), (ss. 1-11).

Usal, Alparslan, Zeynep Kuşlvan. (1999). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları - Fakülteler Kitabevi.

Sinha, J. B. (2009). *Kültür ve Örgütsel Davranış*. India: Sage Yayınları. 9(9), (ss. 359-367).

Ünsalan, Erdal, Bülent Şimşeker. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsar, Sinan. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), (ss. 43-56)

Vaccaro, Ignacio G., Justin J. P. Jansen., Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda. (2012). “Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size”. *Journal of Management Studies*, 49(1), (pp. 28-51).

Vroom, Victor H., Arthur G. Jago. (2007). “The Role of the Situation in Leadership”. *American Psychological Association*, 62(1), (pp. 17–24).

Vural, Gülsen. (1997). “Liderlik ve Hemőirelik”. *C.Ü. Hemőirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), (ss. 15-22)

Woodman, Richard W., John E. Sawyer, Ricky W. Griffin. (1993). “Toward a Theory of Organizational Creativity”. *Academy of Management Review*, 18(2), (pp. 293-321).

Yahyagil, Mehmet. (2001). “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12(38), (ss.7-16).

Yavuz, E., Cüneyt T. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic And Administrative Studies*, 1(2), (ss. 1-19).

Yavuz, Halide S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

Yıldırım, Ramazan. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yıldırım, Ebru. (2007). “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), (ss. 109-120).

Yılmaz, Hakan. (2008). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.

Yılmaz, Abdullah, Adnan Çelik, Hande Ulukapı. (2013). “Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, (ss. 17-22).

Yılmaz, Hüseyin, Atilla Karahan. (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), (ss. 145-158).

Yukl, Gary. (2001). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yurtseven, Rıdvan (2001). *Yaratıcı Yönetim* (1. Baskı). Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yayınları.

Zel, Uğur. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayınevi: Ankara.

Zhou, Jing, Jennifer M. George. (2003). “Awakening Employee Creativity: The role of Leader Emotional Intelligence”. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), (pp. 545-568).