****

**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KOBİ İŞLETMELERDE TEPE YÖNETİCİNİN LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN YARATICI DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Özgün ALKIŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK 2021**

**(Tez Savunma Sınavının Yapılacağı Ay ve Yıl Yazılmalı)**

****

**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KOBİ İŞLETMELERDE TEPE YÖNETİCİNİN LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN YARATICI DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Özgün ALKIŞ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Mert AKTAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez çalışması Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonunca kabul edilen ............................ no.lu proje kapsamında desteklenmiştir. (DESTEK ALINMADI İSE BU YAZIYI SİLİNİZ)

**OCAK 2021**

**(Tez Savunma Sınavının Yapılacağı Ay ve Yıl Yazılmalı)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI**

Özgün ALKIŞ tarafından hazırlanan ***“Kobi İşletmelerde Tepe Yöneticinin Liderlik Tarzının Çalışanların Yaratıcı Davranışları Üzerine Etkisi*”** başlıklı bu çalışma 22/01/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Başkanı**

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN

(Konya Gıda Tarım Üniversitesi)

Kabul Ret ………..…………….

**Jüri Üyesi**

Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Kabul Ret ………..…………….

**Danışman**

Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Kabul Ret ………..…………….

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :**…./..../20…**

**(Tezin ciltlenip, enstitüye teslim edileceği zaman, enstitü tarafından tarih yazılacaktır.)**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Köksal HAZIR

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

* Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
* Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
* Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
* Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
* Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

22/01/2021

Özgün ALKIŞ

İmza

**KOBİ İŞLETMELERDE TEPE YÖNETİCİNİN LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN YARATICI DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

ÖZET

Yaratıcılık kavramı hayatın her alanında kendisini gösteren ve hayatın her alanına nüfuz eden bir kavram olarak görülmüştür. Bu bağlamda yaratıcılık bir organizasyon içerisinde ne kadar verimli kullanırsa organizasyon açısından o kadar olumlu sonuçlar verecektir. Organizasyon içerisindeki liderlerin yaklaşımları çalışanların verimini, yaratıcılığını arttırmaya yönelik olmalıdır.

Bu tezin,birinci bölümünde liderlik kavramı, ikinci bölümünde yaratıcılık kavramı, üçüncü bölümde ise liderlik davranışlarının yaratıcılık üzerine etkileri, aralarındaki bağ ele alınmış literatür taramaları yapılmıştır.

Araştırma bulguları bu işletmelerde algılanan örgütsel yaratıcılık, yaratıcı iklim ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma bulguları bu işletmelerde çalışan ve yöneticilerin liderlik davranışları için değerlendirmelerinin belirli bir düzeyin üzerinde uyum içerisinde olduğunu, çalışan ve yöneticilerin yaratıcılığın tüm düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, demografik değişkenlerin bu sonuçlar üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler**: Yaratıcılık, Endüstriyel Yaratıcılık, Liderlik

***(Baş harfler büyük yazılır. Açık – Koyu yazıma dikkat ediniz.)***

**Bir sayfayı geçmemelidir.**

**THE IMPACT OF THE LEADERSHIP STYLE OF THE TOP MANAGER ON THE CREATIVE BEHAVIOR OF THE EMPLOYEES IN SME**

ABSTRACT

The concept of creativity has been seen as a concept that manifests itself in all areas of life and permeates all areas of life. In this context, the more efficiently creativity is used within an organization, the more positive results it will give from the organization's point of view. The approaches of the leaders within the organization should be aimed at increasing the productivity and creativity of the employees.

In the first part of this thesis,the concept of leadership, the concept of creativity in the second part, and in the third part, the effects of leadership behavior on creativity, the relationship between them were examined.

Research findings have revealed a meaningful relationship between perceived organizational creativity, creative climate, and transformative leadership behaviors in these businesses. Furthermore, the research findings in leadership behaviour assessments for employees and managers of these enterprises are in harmony on a certain level, no significant difference between the perceptions of creativity of all levels of employees and managers on the results revealed that demographic variables did not have an impact.

**Keywords:**Creativity, Industrial Creativity, Leadership.

***(Baş harfler büyük yazılır. Açık – Koyu yazıma dikkat ediniz.)***

**Bir sayfayı geçmemelidir.**

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin gerçekleşmesinde, kıymetli birikimlerini benimle paylaşan, her danışmamda sabırla bana değerli zamanını ayırıp, bana faydalı olabilmek elinden geleni sunan ve samimiyetini benden esirgemeyen danışman hocam Doç.Dr. Mert AKTAŞ’a teşekkürü borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Tez sürecinin boyunca, maddi ve manevi imkanlarını benden esirgemeyip, her zaman destek olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Benim üniversite hayatım boyunca kazandırdıkları herşey için diğer tüm Toros Üniversitesi hocalarıma ve çalışanlarına da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

***Sevgili eşime ve çocuklarıma,***

*(istenirse yazılmalıdır)*

İÇİNDEKİLER

ÖZET iv

ABSTRACT v

TEŞEKKÜR vi

İTHAF (ADAMA) SAYFASI…(isteğe bağlı)..……………....………………………..…...….…vii

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLARIN LİSTESİ xi

ŞEKİLLERİN LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

**(Tüm Bölümlerdeki alt başlıklarda cümlenin ilk harfleri BÜYÜK olmalı)**

1. LİDERLİK VE LİDERLİKYAKLAŞIMI nokta ve sayfa no olmayacak.

**1.1. Lider ve LiderlikKavramı 3**

**1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi Ve Liderin Güçkaynakları 5**

**1.1.2. Yönetici ve Lider Kavramlarınınkarşılaştırılması 6**

**1.1.3. Liderlik Tarzları 8**

**1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları 9**

**1.1.3.2. Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları 10**

**1.2. Liderlik Teori veYaklaşımları 11**

**1.2.1. Özellikler Teorisi 11**

**1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi 11**

**1.2.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorileri 12**

**1.2.4. Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları 12**

**1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 13**

**1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı 16**

**1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı 18**

İKİNCİ BÖLÜM

**(Tüm Bölümlerdeki alt başlıklarda cümlenin ilk harfleri BÜYÜK olmalı)**

2. YARATICILIK nokta ve sayfa no olmayacak.

**2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı 21**

**2.2. Yaratıcılık Süreci ve Yaratıcı Düşünme 22**

**2.3. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık 24**

**2.3.1. Bireysel Yaratıcılık 25**

**2.3.1.1. Yaratıcı Birey Teorisi 27**

**2.3.1.1.1. Uzmanlık 28**

**2.3.1.1.2. Yaratıcı Düşünme 28**

**2.3.1.1.3. Görev Motivasyonu 29**

**2.3.1.2. Yaratıcı Bireyin Kişilik Özellikleri 29**

**2.3.2. Örgütsel Yaratıcılık 31**

**2.3.2.1. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri 32**

**2.4. Yaratıcılığı Teşvik Eden ve EngelleyenDurumlar 34**

**2.5. Örgütlerde Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler Ve Yaratıcılık Yönetimi 37**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**(Tüm Bölümlerdeki alt başlıklarda cümlenin ilk harfleri BÜYÜK olmalı)**

3. LİDERLİK VEYARATICILIK nokta ve sayfa no olmayacak.

**3.1. Demografik Özelliklerin Analizi 40**

**3.2. Verilerin Analizi. 42**

**3.2.1. Model İçin Faktör Analizi 42**

**3.2.1.1. Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi 45**

**3.2.2. Yaratıcılık Ölçeği İçin Faktör Analizi 46**

**3.3. Hipotezlerin Analizi 47**

**3.4. Lider Davranışlarının Yaratıcılık Üzerinde Etkisi 51**

**3.4.1. Lider Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisi 52**

**3.4.2. Lider Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi 54**

SONUÇ ve ÖNERİLER 54

KAYNAKÇA 56

EKLER 62

**EK-1. Anket Formu (varsa) 63**

**EK-2. Türkiye’nin Yatırım Envanteri (varsa) 64**

**EK-3. Etik Kurul Kararı (varsa) 65**

**EK-4. Kurum İzin Yazıları (varsa) 66**

**EK-5. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı (varsa) 67**

**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU ……………………………….……………….…..68**

**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI…..……………………….……………..…...69**

TABLOLARIN LİSTESİ

**(Başlık Ortalı Olmalı)**

**Tablo 1. Tablo 2. ve diğerleri koyu olmalı, açıklama yazısı ise açık renk olmalı.** Cümlenin ilk harfleri BÜYÜK olmalı)

Tablo 1. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri 10

Tablo 2. Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri 16

Tablo 3. Alan-Yazınında Bulunan Yaratıcı Düşünme Modelleri 24

Tablo 4. Yaratıcı Kişide Bulunan Kişilik Özellikleri 29

Tablo 5. Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri 33

Tablo 6. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri 34

Tablo 7. Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar 36

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Demografik Özellikleri 40

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Demografik Özellikleri 40

Tablo 10. Katılımcıların yaş durumuna ilişkin demografik özellikleri. 41

Tablo 11. Yaş Dağılımı Tablosu 42

Tablo 12. Güvenirlilik Analizi 42

Tablo 13. Model İçin Faktör Analizi 43

Tablo 14. Faktör Yükleri 44

Tablo 15. Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi 46

Tablo 16. Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi 46

Tablo 17. Hipotezlerin Analizi 48

Tablo 18. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Liderlik Algısı 49

Tablo 19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlik Algısı 49

Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Algısı 50

Tablo 21. Liderlik Alt Boyutlarının Yaratıcılık Üzerine Etksisi 50

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

**(Başlık Ortalı Olmalı)**

**Şekil 1. Şekil 2. ve diğerleri koyu olmalı, açıklama yazısı ise açık renk olmalı.**

Cümlenin ilk harfleri BÜYÜK olmalı)

Şekil 1. Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri 27

Şekil 2. Yamaç Grafiği 45

Şekil 3. Yaratıcılık Ölçeği Yamaç Grafiği 47

**SİMGELER (varsa) VE KISALTMALAR (Başlık Sola Yaslı Olmalı)**

**(Eğer sadece kısaltma var ise KISALTMALAR, sadece simge var ise SİMGELER her ikisi var ise de SİMGELER ve KISALTMALAR diye başlık atılmalı.)**

**(Alfabetik sıraya göre sıralanmalıdır.)**

**Simgeler (varsa) Açıklama**

**AFC** Ortalama sabit maliyetler

**M2** Geniş tanımlı para stoku

**NX** Net ihracat

**V** Paranın dolaşım hızı

**$/£** Dolar Pound paritesi

**Kısaltmalar (varsa) Açıklama**

**GSYİH** Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

**MEÜ** Mersin Üniversitesi

**MTSO** Mersin Ticaret ve Sanayi Odası

**TCDD** Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları

**TÜİK** Türkiye İstatistik Enstitüsü

**EKLER LİSTESİ**

**(Başlık Ortalı Olmalı)**

**EK-1.**  Anket Formu (varsa eklenmelidir.) 98

**EK-2.**  Türkiye’nin Yatırım Envanteri (varsa eklenmelidir.) 105

**EK-3.** Etik Kurul Kararı (varsa eklenmelidir.) 106

**EK-4.** Kurum İzin Yazıları (varsa eklenmelidir.) 107

**EK-5.** Tez Başlığı Değişikliği Yazısı (varsa eklenmelidir.) 107

GİRİŞ (Başlık Sola Yaslı Olmalı)

Günümüzdeki rekabet ortamının ve yeni teknolojilerin sürekli geliştirilmesi nedeniyle çalışan performanslarını devam ettirebilmenin yolu yenilik ve yaratıcılıktır. Hızla değişen iş dünyasında rekabet etmek için, işletmeler yeni ürünler, hizmetler ve prosesler geliştirmeli ve faaliyet gösterdiği sektöre hakim olmalıdır. Pazar payını artırmak için, yeniliğe adapte olmalı hatta yeniliklerde öncü olmalıdır. ‘‘İşletmeler karmaşık global bir çevrede rakipleriyle baş edebilmek ve rekabet durumunu güçlendirmek için düzenli olarak yeni ürünler, hizmetler ve prosesler sağlamaktadır. Bu durumda, yenilik faaliyetleri firmalar için çok önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir’’(Shubi,2017:1).

Liderler, takipçilerin yaratıcı davranışlarını harekete geçirmekte kritik bir role sahiptirler. İzleyenlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yaratıcı çabalara yönelebilecekleri durumsal bağlamlar yaratırlar.

Yaratıcılık ve yenilik, birbirini tamamlayan iki kavramsal olgusudur. Yaratıcılıkla ortaya konulan fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için yaşam kaynağı sağlamaktadır. Yaratıcılık denen kavram; yeni ürüner ve hizmetlerietkinbir şekidegerçekleştirmeninilk adımıdır. Kuruluşların ilerlemesi ve aktif faaliyetlerine devam edebilmesi açısından şirket bünyesindeki planamacıların düzenli ve sistematik önerileri bu noktada fazlasıyla önem arz etmektedir. (Dincer, 2010).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü ve %95 anlamlılık düzeyinde ista-tistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı literatürde dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yenilikçilik üzerinde yapılan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkisi olduğu belirlenmiştir (Kaplan,2005: 86- 87).

‘‘İster bireysel ister örgütsel düzeyde olsun fark yaratan, yaratıcı fikir, ürün ve süreçlerin etkisi günümüzde daha çok hissedilir hale gelmiştir. Bu etki sadece üretim değil hizmet sektörü için de geçerlidir. Bu çalışmada işgörenlerin bireysel ve örgütsel düzeyde olağan yaratıcılık, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon, yaratıcı iklim algılarının dönüşümcü liderlik yaklaşımından nasıl etkilendiği ve bu etkinin muhtemel sonuçları tartışılacaktır’’ (Shubi,2017:1).

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve tanımı, liderlik tarzları, liderlik teorileri, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve boyutlartartışılmış ilgili kavram ve kuramların temel dayanakları, alan-yazınındaki gelişimleri irdelenmiştir. Müteakiben yaratıcılık kavramının açıklanması bağlamında; diğer disiplinlerin de (psikoloji, sosyal-psikoloji, nöroloji vb.) önemli bir ağırlığı olmasından hareketle yaratıcılık kavramının disiplinlerarası konumu dikkate alınmış, yaratıcılık kavramı ve tanımı, yaratıcılık süreci ve yaratıcı düşünme, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen durumlar ile yaratıcılığın zeka ve duygusal zeka ile ilişkisiirdelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma hipotezlerine teorik temel oluşturma yönünde çeşitli yazarların görüş ve yaklaşımlarına yer verilmiş, alanda yapılan diğer teorik ve görgül çalışmalar irdelenmek suretiyle, sonuçları kapsamlı olarak tartışılmış, liderlik, dönüşümcü liderlik kavramlarının bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık kavramlarıyla bağlamsal ilişkileri kurulmayaçalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise liderlik tarzının çalışanların yaratıcı davranışları üzerine etkisi irdelenmiştir.

Ayrıca tezde aşağıdaki bilgiler, tezin bu bölümünde yada diğer bölümlerinde yer verilmelidir.

* **Araştırma Probleminin Tanımı**

Çözümlenmesi amaçlanan bilimsel/sanatsal sorun net ifadelerle tanımlanmalıdır. Bunun için, daha önce yapılan çalışmalar arasındaki ilişkiler, benzerlikler ve farklılıklar ortaya konularak literatür taranır. Kavramsal çerçeve, yöntem, teknik ve paradigmalardan da yararlanılmalıdır.

* **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, daha once belirtilmiş olan araştırma problemini çözmeye yönelik olarak tez çalışması kapsamında yapılan araştırma ya da uygulamalar sonucunda, problemin nasıl çözüleceğini ifade eden cümlelerdir. Bir başka ifade ile, tez çalışması sonunda ulaşılması planlanan hedeflerin baştan ortaya konulması demektir. Amaç ifadesi kesin, net ve açık bir şekilde olmalıdır. Örneğin “Bu tez çalışmasının amacı, finansal motivasyon araçlarının, sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde ne derece etkili olduğunu belirlemektir” şeklinde ifade edilmelidir.

Araştırmanın genel amacının yanı sıra daha alt düzey amaçları da olabilir. Alt amaçlar genel amaç ile ilişkili olarak ifade edilmelidir. Yukarıda örnek olarak verilen amaç ifadesi ile bağlantılı olarak “Bu araştırmada ayrıca, finansal motivasyon araçlarının etkisinin, sağlık sektörü çalışanları açısından farklılık gösterip göstermediği de test edilecektir” şeklinde alt amaçlar da yazılabilir.

* **Araştırmanın Önemi**

Tezin bu bölümünde araştırmacı, araştırmanın dayandığı kuramsal ya da kavramsal çerçeveyi anladığını göstermelidir. Bu temele dayalı olarak araştırmacı, araştırmanın niçin gerekli olduğunu ve değerinin gerekçelerini ortaya koymak durumundadır. Ör: Araştırma sürecinde ulaşılan yargı ve konu ile ilgili bilgi yokluğunu belirtmelidir.

* **Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlık altında, araştırmanın amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin olarak, ayrıntıya girmeden genel yöntemsel bilgi verilir. Araştırmada veri toplamak için hangi yöntemlerin kullanıldığı ve verilerin hangi yöntemlerle analiz edildiği bu bölümde açıklanır. Örneğin veri toplamak için tarihsel veri analizi, gözlem, anket uygulama ya da görüşme tekniği gibi yöntemler açıklanır. Toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistik yöntemler (korelasyon, regresyon, hipotez testleri, factor analizi, varyans analizi vb.), kullanılan istatistik yazılımın versiyonu da belirtilmek suretiyle açıklanır. Bu bölüm, tez çalışmasının “amaç-yöntem-bulgu” bağlantısını ortaya koyması açısından önemlidir. Bir başka ifade ile bu bağıntı, tezin yazımında, hangi amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığının, belirtilen yöntemlerle bu amaçlara ulaşılıp ulaşılamayacağının ve tezin sonunda ortaya konulan bulguların, uygulanan yöntemlerle elde edilip edilemeyeceğinin göstergesidir.

* **Varsayımlar\***

Varsayım, bir araştırmada doğru olarak kabul edilmiş yargılar ya da genellemelerdir. Ancak, araştırmacı kendi yaptığı şeyler için varsayımda bulunmamalı, kendisinin yapmadığı ancak araştırmasını etkileyen durumlar için varsayımda bulunmalıdır. Örneğin, “araştırma kapsamında, dolar değerinin değişmeyeceği varsayılmıştır” şeklinde bir kabullenmede bulunulabilir. Bunun yanısıra araştırmacı, kanıtlanması güç ya da imkânsız görülen kişisel görüş ve inançlara göre değişebilen bazı konularda, kendi kişisel tercihini ortaya koyarak, çalışmasındaki temel dayanakları belirleyebilir. Bununla birlikte, varsayımda bulunmak keyfi bir davranış halinde olmamalıdır. Varsayımların da tutarlı ve araştırma için gerekli olmasına (örneğin araştırmanın kapsamını daraltma, yapılacak incelemelerin derinliğini belirleme gibi) özen gösterilmelidir.

**\***Araştırma için gerekli görüldüğünde bu bölüme yer verilmelidir.

* **Araştırmanın Kısıtları**

Hemen her araştırma belirli sınırlılıklara sahiptir. Araştırmacının, çalışmasını sınırlayan bütün faktörleri (dönem, akım, teknik, malzeme, hedef kitleye erişim, kapsama, vb.) belirtmesi gereklidir. Sınırlamalar kavramsal (tanımsal) ve yöntemsel olmak üzere iki grupta ele alınabilir.

* **Tanımlar**

GİRİŞ bölümünün bu alt bölümünde belirsiz ya da açık olmayan ifadeler açıklığa kavuşturulmalıdır. Araştırmada fikirlerin doğru ifade edilmesinde terimlerin anlaşılır olmasının büyük faydası vardır. Bu bölüm sözlük tanımının yanı sıra araştırmacının araştırmaya özgü kullandığı tanımları da içermelidir. Araştırma raporunda sıkça tekrarlanacak bazı ifadeler kısaltılarak kullanılmalıdır. Tez/seminer/dönem projesi içerisindeki sembol ve kısaltmalar, ayrı sayfalarda olmak şartı ile liste hâlinde ve alfabetik sıra ile verilir. Bu gibi durumlarda kısaltmaların ne anlama geldiği açıkça belirtilmelidir.

* **Araştırma Modeli**

Literatür araştırmasına da dayalı olarak, araştırmada uygulanacak olan modele ilişkin her türlü ayrıntı bu bölümde yer alır. Araştırma modelinin mümkün olduğu ölçüde, şekillerle gösterilmesi, okuyucu için de yararlı olacaktır.

* **Bulgular**

Betimleyici istatistikler, korelasyon tabloları, hipotez testleri, faktor analizleri, varyans analizleri vb gibi istatistik teknikler uygulanarak ve/veya gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen her türlü bulgu, gerek görüldüğünde alt başlıklar halinde bu bölümde yer alır. Örneğin:

* **Betimleyici İstatistikler**
* **Hipotez Testleri**
* **Faktör Analizi**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE LİDERLİKYAKLAŞIMI

Bu bölümde liderlik yaklaşımının temeli liderlik, liderliğin tanımı ve liderlikle ilgili temel yaklaşımlara yer verilmiştir..

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

‘‘İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grupsuz, birey olarak tek başına, istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç ilişkisi göz önüne alındığında, bireyler grup olarak yaşadıklarında, bunun doğal sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedeflere götürecek kişiye yani lider ve yöneticiye ihtiyaç duyarlar’’ (Eren,2011;501).

Globalleşme süreci ile birlikte ‘‘yönetici’’ kavramı ve pozisyonunun yerine ‘‘liderlik’’ unvanı ön plana çıkmıştır. Bu değişimi beraberinde getiren hususlar;organizasyon yapısının modernizm ve yeni nesil yaklaşımları ile harmanlanması, sistemerin içe dönük entegrasyonları, mevcut yapı ya da ekiplerin belirginleştirilmesi, takım odakı bütüncül organizasyonlar gibi etkenlerdir.

Liderlik; evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. İlgili kavram kısa süre içerisinde çok genin bir alana yayılmıştır ve birçok bilim dalının, sayısız araştırmanın konusu olmuş tanımlamaları yapılmıştır. Gerekçesi ise her bireyin kendini gerçekleştirme potansiyeli içerisinde liderliğe de yer vermesi ya da bireylerin bir lider tarafından yönetilme arzusu yatmaktadır (Gül ve Şahin, 2011).

19.Yüzyılın ikinci yarısından sonra, araştırmacılar liderlik kavramının kavramsallaştırılması ve anlaşılması içinbir takım tanımlamalar yapmışlardır. Liderlik kavramının farklı perspektifleri ve etkinliğine göre ilgili konuda birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

‘‘Liderlik, grup süreçleri ve grup etkinlikleri için bir odak noktasıdır. Buna göre lider, bir eğilimin çekirdeğidir. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir. Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve takipçiler arasında karşılıklıetkileşimdir’’ (Çömez,2007: 25).

Bu tanımlamalarda, yönetim alan-yazınında kabul görmüş ve alanın kavramsal boyutlarını genel olarak kapsayan liderlik “belirli şartlar altında, belirli bireysel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak kabul edilebilir.

Lider ise gruptaki üyeler tarafından tesiri belli olan fakat net bir şekilde ifade edilemeyen bilişsel süreçleri ya da talepleri bir amaç içerisinde toplayıp üyelerin dinamiklerini sistemli bir şekide ölçen ve bunları harekete geçiren kişidir. Lider, bu zincirleme sistemde; aktaran, öğreten, hata payı bırakan, geribildirimler ile hataların minimuma indirilmesini sağlayan, öngörü ve önsezileri güçlü olan, yönlendirmekten ziyade ilgili konunun üyeler tarafından planlanmasına olanak sağlayan kimsedir.

Liderlik konusunun günümüzde bu denli ilgi görmesi, organizasyonlar tarafından önem atfedilmesinin başlıca nedenleri arasında;

* + - Organizasyonların dinamik ve değişken çevrelerine uyum sağlama ve değişimi yönetme ihtiyaçları,
    - Öngörülmemiş ve tanımlanmamış problemlere, henüz keşfedilmemiş, denenmemiş yaratıcı çözümler üretme gereksinimleri,
    - Sıklaşan kriz ortamları başta olmak üzere, plan kriterlerinin karşılanmasında öngörülemeyen olağanüstülüklerin aşılması hatta fırsata dönüştürülmesi, takipçilerin bu durumlarda artan güven ve destek gereksinimleri,
    - Objektif algı ve edinimleri kadar sübjektif algılarına önem veren, bazı koşullarda direktifleri sorgulayan, inisiyatif almaktan çekinmeyen nitelikli çalışan sayısındaki artış ve onların bu eğilimlerinin kontrol/koordine edilme çabaları, Kentleşme ve sanayileşmenin bir sonucu olarak toplumculuktan bireyciliğe evrilen insan ve onun hedonisteğilimleri,baş unsurlar olarak sayılabilir.

1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi Ve Liderin Güçkaynakları

Güç; başkalarına hükmedebilme, başkalarınıetkisi altına alabilme becerisidir. Başka bir ifadeyle güç, diğerlerini sosyal manipülasyona ihtiyaç dıymadan kendi istek ve beklentilerini karşı tarafa sevk edebilmektir. Bu noktadan bakıdığı zaman gücün kompleks ve beşere dayalı birliktelik kavramı olduğunu söyleyebiliriz Güç kavramı kişiler arası ilişkileri ortaya koyar. Bu anlamda sosyal bir özelliktir. Kişinin şahsına atfedilecek bir özellik değildir (Koçel, 2010: 553).

Yönetim ve liderlik kavramlarının temel ve ortak konularından birisi de bu ilişkisel eylemlerin öznesi konumundaki insandır. İnsan idaresi, insan davranışlarının arzu edilen biçimde yönlendirilmesi ile ilgilidir. Gücün kullanılması ise belirli kaynaklar üzerinden sağlanır, gücün beslendiği noktalar kişinin diğerlerini hangi yollarla etkilediğini açıklar.(Koçel, 2010).

Alan-yazını incelendiğinde güç kaynaklarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar görülmekle birlikte genel olarak kabul görmüş sınıflandırmalardan birisi sosyal psikoloji alanında çalışmaları ile tanınan J.R. French ve B.H. Raven’in taksonomisidir. Bu taksonomi gücün “bir kimsenin hedefini etkileyebilme yeteneği” olduğu varsayımından yola çıkar. Liderin takipçilerini etkileyebilmek için kullanabileceği güç kaynaklarını beş gruba ayırır. Bu güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

Buna göre yasal güç; örgütteki sistemik yapıdan oluşan ve ilgili lidere sistem içerisindeki resmiyetten gelen güçtür. Liderin mevcut konumu aslında sahip olduğu otoritedir. Ödül gücünde lider; kişileri başarı, sonuç ve ödüle ulaştırması sonucu elde edilen güçtür. Zorlayıcı güç ,ödül gücünün tam tersidir ve itaat odaklı yaptırımlar bulunmaktadır. Uzmanlık gücünde kişiler liderine ve liderinin birikim, deneyim, geçmiş faaliyetlerine güvenir ve bunları kabul eder. Son olarak karizmatik güçte ise liderin diğerlerini etkileme potansiyeli vardır ve kişiler lidere hayranlık duyar.

Liderin güç kaynakları pozisyon ve bireye dayalı güç kaynakları olarak da ifade edilmektedir. Buna göre pozisyondan kaynaklanan güçler, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, birey kaynaklı güçler ise uzmanlık ve karizmatik güçtür.

İdare sürecinde yetkinin olduğu kadar gücün de bireysel faktörerden etkilenme durumu vardır. Kişi, konum veya makamların ne denli güçlü olması gerektiği konusunda birçok farklı görüş bulunmaktadır. Güç, bir kişinin diğerlerini etkileme ve yönlendirme becerisidir ve gücün oranını belirleyen durum gücün etkisi altında olan kişiler tarafından belirlenir. ‘‘Bir çalışanın, yöneticisinin gücü hakkındaki algısı, o gücün fiili sonuçlarından daha önemli olabilir. Kişinin başkalarını etkilemesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması şart değildir. Etkilenme durumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin belli bir güç kaynağına veya kaynaklarına sahip olduğunu algılamaları yetecektir’’ (Koçel,2010: 553).

Araştırmalara göre liderler, takipçilerini etkilemek ve onların gerek tatminiyet gerekse de performanslarının arttırmak için gücün birçok farklı formunu kulandıklarını ek olarak bu formlarda baskıcı ve zorlayıcı olmaktan ziyade kişi odaklı olup mevcut performansı ortaya koyan liderlerin daha yetkin olduğunu ortaya koymankatıdr.

Etkili liderler, beraberindeki kişileri etkilemek ve bu etkiyi devam ettirmek için daha çok karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanmayı tercih etmektedir. Bu iki liderlik türü bireylerin perfomansını ve motivasyonunu arttırmaktadır. Yasal ve ödül gücünde ise biate zorlama ve odağında itaat ettirme itkisi yatmaktadır. Bu durumda da kişiler liderine itaat eder. Ek olarak yasal güç en çok kullanılan güç çeşididir. Lider baskıcı güç uyguladığı zaman diğer üyeler de direnme eylemi görülebilir. Liderler tek bir gücü benimsemekten ziyade durum ve kişi dahası konuma göre güçleri harmanlayabilir ya da etkileşim odaklı ilerleyebilir.

1.1.2. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması

Birtakım ortak yönleri içermeleri nedeniyle liderlik ve yöneticilik günlük dilde sık sık birbirlerinin yerine kullanılan fakat temelde birbirlerinden farklı kavramlardır.

Her yönetici iyi bir liderdir ya da her lider mevcut süreçleri çok iyi yönetir gibi genel bir ifade kullanmamız doğru değildir. Her iki grubun da farklı yetenekleri ve becerilerinin olduğunu söyleyebiliriz lakin şunu belirtmek gerekir ki iyi bir yönetici olmak için birtakım liderlik özelliklerine sahip olmak gerekir.

‘‘Lider ise takipçilerini etkileme sürecinde farklı güç kaynaklarından yararlanır. Temelde pozisyondan doğan yasal yetkiye ihtiyacı yoktur. Liderliğin oluşması için organizasyon şart değildir. Liderin resmi yetkilere ihtiyacı yoktur. Yöneticilik ve liderlik eş anlamlı değildir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeyle ilgili birsüreçtir’’ (Koçel,2010: 569-572).

Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların kısa bir özeti şu şekilde verilebilir: Yöneticilik strateji, yapı ve sistemler olmak üzere 3S (Strategy-Stracture-System), liderlik ise 4S (Style-Skill-Staff-Shared Goals)’i oluşturan tarz, yetenekler, insanlar ve ortak hedeflere dayanarak insanları yönlendirmek işidir.

Bir liderin zaman içerisinde yasal bir pozisyon edinerek yetki sahibi olabildiği pek çok örnek vardır. Bu örnekler incelendiğinde, liderin amaçlara izleyicileri ile işbirliği yaparak, onların duygularını, değerlerini dikkate alarak ve onları destekleyerek ulaşabildiğini görebiliriz. Bu şekilde liderin yasal bir konum kazanarak, liderlik gücünün yanı sıra yasal yetki sahibi olması süreci “liderliğin kurumsallaşması olarak” ifadeedilmektedir (Özalp,2008:48-149).

Yönetim alan-yazını incelendiğinde, bazı yazarların liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılıkları keskin ifadelerle açıkladıkları, yöneticiler ve liderleri birbirlerinden farklı kavramsal bireyler olarak, aralarında keskin farklar olduğunu ileri sürdükleri görülmektedir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkların ortaya konulmasındaki bu keskin bakış açısının söz konusu araştırma ve çalışmaların yapıldığı dönemlerde iş dünyasının liderlik kavramının önemini henüz istenilen düzeyde kavrayamamış olmasından, bu alana dikkat çekerek yöneticilerin çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile liderlik vasıflarını ortaya çıkarabilmeleri, bakış açılarını değiştirerek yöneticilikle liderlik arasındaki farkı kapatabilmelerine olanak verme gayretinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Liderlik alanıyla ilgili çalışmalar, modern liderlik teorilerinin getirmiş olduğu değişik bakış açıları, iş dünyasının liderlik konusuna olan ilgisinin ve ihtiyacının artması, yüksek lisans ve doktora yapmış çalışan sayılarındaki artış, akademisyenlerin ve iş dünyasının bu alandaki bilgi ve tecrübelerini paylaşmada modern iletişim, bilişim araçlarının sağladığı kolaylıklar vb. nedenlerle günümüzde liderlik ve yöneticilik kavramlarının holistik bir görünüm aldığı ve aralarındaki farklılıklara daha ihtiyatlı yaklaşılması gerekliliğinden sözedilebilir.

Bu paralelde lider kavramı, ‘‘yönetici-lider kavramıyla ortak özellikleri ele alındığında, takipçilerini amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını ortaklaştıran, denetleyen ve bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli karakteristik özelliklere ve yeteneklere sahip olan bireyler olarak tanımlanmaktadır’’ (Şahin,2009: 99).

Böyle bir bakış açısı aynı zamanda, lideri olağanüstü yeteneklerle donatılmış, yegane odak noktası olarak gören ve liderin bu olağanüstülüğünü sadece onun kişisel özellikleriyle açıklayan öncül liderlik yaklaşımlarına karşı, liderliğin bir özellikler kümesi olduğu kadar aynı zamanda bir potansiyel olduğunu, liderliğin öğrenilebileceğini, amaçlara göre araçlar kullanabileceğini,yöneticilerin de çeşitli düzeylerde liderlik davranışları sergileyebileceğini, önemli olanın bu potansiyeli harekete geçirici formel ve sosyal öğrenmenin sağlanması, uygun davranış ve şartların oluşturulması olduğunu ileri süren modern liderlik yaklaşımlarının bir gereğidir.

1.1.3. Liderlik Tarzları

Liderler, içinde bulundukları ortama göre görev ve davranış tarzlarını düzenleyen, değiştiren kişilerdir. Değişen koşula göre farklı eylem planı çizen liderler süreci daha iyi idame etmektedir. Çünkü değişen şartlara bağlı olarak değişen sistematik planlarda gerek bireysel gerekse deörgüt amaçlarının nihai hedefe ulaşması amaçlanmaktadır. Bu durumda lider; değişen şartlara bağlı olarak kriter değişimi yaparken çalışma alanı, işletmenin çalışma prensipleri, üyelerin bireysel özellikleri, kültür ve içerikleri iyi analiz etmelidir. Ek olarak, liderler mevcut dinamik değişikliği gerçekleştirirken gündem ve faaliyetlerden sürekli haberdar olmalı ve tüm değişim ile gelişmeleri yakından takip etmelidir. Çünkü  
süreç içerisindeki herhangi bir değişim aynı zamanda liderlik ya da güç unsurlarındaki bir aktarımı da etkileyebilir.

Liderlik davranış tarzını belirleyen faktörler şunlardır;

* + - Yönetici-liderin kendi rolüne ilişkinalgılaması,
    - Yönetici-liderin yönettiği insanlar hakkındakiinançları,
    - Yönetici-liderinyetenekleri,
    - Liderin takipçilerinin işlerin doğası hakkındakiinançları,
    - İzleyenlerinyetenekleri
    - İşletmenin motivasyon vekültürü,
    - Yönetici-liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirimi, başarı ya da başarısızlık, eleştiri veyaövgüsü.

Alan-yazınında liderlik tarzlarının genel olarak “Geleneksel Liderlik Tarzları” ve “Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları” şeklinde iki başlık altında incelendiği görülmektedir.

1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik olgusunun tanımına ve işlevselliğine baktığımızda ilk olarak geleneksel liderlik tarzları olarak kabul gören otokratik, demoktartik ve liberal liderikler gelmektedir.

Otokratik lider çoğunluklar büroktatik, diplomatik yani otorite figürleri ve faaliyetlerinin hakim olduğu örgüt veya sistemlerde bulunmaktadır. Bu liderler; hedef, amaç, faaliyet planı, ilgili mevzuat vb. süreçlerinin oluşturuması ve geliştirilmesinde astlarını sistemin dışında tutarlar. Daha açık ifade ile otokratik liderler, astlarındaki bireyleri yönetim şeması ve sistemin oluşum evrelerinde yapıya dahil etmezler. Tuz ve Sabuncuğolu’ na göre (1995), otokratik liderlerin yetkin bir güç politikalarının olduğu ve nihai kararlar başta olmak üzere örgüt bütünlüğünü etkileyen birçok kararlarda yetki mercisinin kendileri olduğu ek olarak üyeler arası ilişkilerin onun talep ve beklentilerine göre şekillendiği söylenir.

‘‘Liberal-Serbestliğe dayalı liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını belirlemelerine imkan sağlarlar. Bir başka deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamaktatır. Yetki kullanma haklrınıtakipçilerine bırakmaktadır. Kararlarda liderin hiçbir etkisi yoktur. Takipçiler bu yönden tam bir serbestiye sahip olup, takipçilerin yapacağı işlere karışılmaz. Bu tip liderler güçten kaçınırlar. Takipçiler kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Kişisel kontrol anlayışı hakimdir. Liderin görevi, grup dışındaki kişilerle ilişki kurmak, gerekli bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamaktır.Bu tip liderler görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta ve ancak herhangi bir konuda kendilerine fikir sorulduğunda görüş bildirmektedirler’’ (Tüz ve Sabuncuoğlu,1995: 212).

Ancak unutulmaması lazım gelen nokta geleneksel olarak nitelendirilen bu liderlik tarzlarının, günümüz koşullarında da çeşitli organizasyonlarda farklı düzey ve durumlarda hala kullanılıyor olmalarıdır. Zira örgütün amaç ve içinde bulunduğu koşullara göre en uygun liderlik tarzı değişik davranışlar gösterebilecektir.

Otokratik, demokratik ve serbesti tanıyan liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Tablo 1. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OTOKRATİK | DEMOKRATİK | SERBESTİ TANIYAN |
| 1.Politika ve eylemlerin tamamı lider tarafından belirlenir. | 1. Süreç ve niteliği; liderin cesaretlendirmesi, desteklemesi ve grup kararı ile oluşur. | 1.Lider süreçte daha pasiftir. Kararları grup verir. |
| 2.Sistem ve eylem planını her zaman lider belirler. Bir sonraki süreç belirsizdir. | 2. Grup, eylem planını çizer. Olayı amaca götüren yollar belirleni ve lider sürekli alternatifler sunar. | 2.Lider, ilgili materyalleri temin eder ve bunların bilgisini verir. Faaliyetlerin diğer kısmında yer almaz. |
| 3.Lider; görevi, yardımcıyı, işin niteliği ve sürekliliğini belirler. | 3. Üyeler, takım arkadaşlarını seçmekte özgürdür. Görev dağılımı ve çalışma planı gruba dağılır. | 3.Lider, çalışmalara hiçbir şekilde çalışmaz. |
| 4. İş belirleme ve aktarma süreçlerinde ek olarak değerlendirme aşamasında üst kısım her zaman kendisidir. Aktivizmden sakınır. | 4. Yergi, yargı ve övme süreçlerinde objektif davranır.  . | 4.Kişiler hakkında kişiye sormadan yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ya da değiştirme gibi süreçlerde aktif rol almaz. |

**Kaynak:** N.Okakın ve P.Tınaz, “Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma;Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 2009, s.3.

1.1.3.2. Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları

Liderlik olgusu ile ilgili ortaya atılan yeni teoriler, diğer bir değişle çağdaş liderlik davranış tarzları incelendiğinde, bunlar karizmatik liderlik tarzı, koç sitili liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzıdır.

1.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Yönetim alan-yazını incelendiğinde liderlik teori ve yaklaşımlarının genel olarak Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorileri, Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları başlıkları altında sınıflandırıldığı görülür.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen teoridir ve bu teori temelde lider değişkenini esas almıştır. Zira liderin mevcut bilgi ve deneyimleri liderlik süreçlerini etkileyen en temel faktördür.

Bu teori, liderin fiziksel ve kişisel özellikleri takipçilerden farklı olduğundan, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir.Bu nedenle 1920-1950 yılları arasında oluşturulan psikolojik testlerle liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu teori, sadece lider değişkenini esas alması, özelliklerin sübjektifliği, ölçmede bir takım zorluklar, nasıl iyi liderler yetiştirilebilineceğine cevap bulamaması liderin takipçileri ile kurduğu etkileşimin, ortam ve durumların da belirleyici olduğu nedenleriyle eleştirilmiş sadece lider değişkeni ile sürecin açıklanamayacağı görülmüştür.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teori lideri etkinleştiren olgunun, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğunu savunmaktadır. Burada bir anlamda özellikler teorisine göre tersinden, yani somut davranışlardan ve uygulamalardan gidilerek lider tanınmaya çalışılmıştır. Diğer bir deyişle liderlik, liderin ortak davranışları tanımlanmaya belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu kuramı temsil eden başlıca çalışmalar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları (1945), Michigan Üniversitesi çalışmaları (1947), Blake ve Mounton Yönetim Tarzı Matrisi, Mc Gregor x ve y Kuramı, Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak Rensis Likert’in Likert Sistem 1-4 Modeli olarak sıralanabilir.

Söz konusu çalışmalar sonucunda lider davranışlarının kişiyi ya da işi dikkate alan, takipçilerine otokratik, katılımcı, demokratik davranışlar sergileyen lider ayrımlarına gidilebilmiş, yönetici (lider)’lerin kendi davranışlarını anlayabilme çeşitli eğitim programları ile bu davranışları yönetebilme imkanlarının bulunduğu ve liderliğin öğretilebilir bir olgu olduğu varsayımlarındabulunulmuştur.

1.2.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorileri

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) liderlik teorileri, liderin etkinliği ve davranışlarını liderlik sürecinin içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak açıklayan teorilerdir.

Durumsal teoriler, liderin bireysel özelliklerinin ve davranışlarının ancak belirli ortam ve durum şartlarında başarılı olabileceklerini ortaya koymuştur. Liderin başarısında; içinde yer alınan durum ve şartlar, astların işe hazır ve istekli olmaları, motive olmaları, amaçlarına ulaşacaklarına inanmaları, yapacakları iş ve görevlerin açık, anlaşılır ve net olması gibi kriterler önemli rol oynar (Fındıkçı,2009:74)

Bu teoriler Fiedler’in Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Önderlik Kuramı, House’un Yol Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir. Bu çalışmaların odağı görev, yetki, beceri ve girişim temalı liderlik ceketinin her zaman söz konusu olmayacağı, bazı noktalarda göreve dayalı sistematik lideriğin ön plana çıkarılması gerektiği bazı durumlarda ise kişiler arası ilişkiye dayalı bir liderlik tarzına sahip olunmasının verim ve performansı etkilediği açıklanmıştır (Çağlar, 2004)

1.2.4. Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları

Günümüzdeki hızlı ve köklü değişimler her alanda etkisini göstermiş, birey ve örgütün yönetimi alanında yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına, yeni yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur.

Bu gün içinde olduğumuz çağa hızla globalleşen, küreselleşen, değişen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli hale gelen dünyada, geleceği görebilmek adına sahip olunması gereken özellikler, günümüz liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim değişimin doğasını anlamak şimdi çok daha zordur. Bunun sebebi bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyallerin artık eskisi gibi kolay anlaşılamaması ve bunların değişimin doğasından kaynaklanan bir kamuflaja gizlenmesidir.

Günümüz örgütlerini oluşturan kişilerin, salt pozisyonlar ve bu pozisyonlardan kaynaklanan güç ve otoriteyi birincil itaat nedeni olarak görmedikleri, sosyal hayatın her alan ve aşamasında fırsat eşitliği, özgürlük, demokrasi ve adalet gibi moral değerlere kıymet verdikleri görülmektedir.

Durumsallık ötesi liderlik yaklaşımlarının, takipçilerin sürekli değişen, gelişen ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst basamaklarına karşılık gelen bu gereksinimlerine cevap verme yönünde, liderlik sitil ve davranışlarını farklı kategorilerde, çok faktörlü ve bütüncül olarak ele alma ihtiyacının bir sonucu olarak geliştiğisöylenebilir.

Bahse konu gelişim kronolojik olarak irdelenecek olursa; Max Weber 1947 yılında karizmatik otoriteden söz etmiş, 1970’li yılların sonunda Robert Hause müteakiben M. Bernard Bass tarafından karizmatik liderlik teorisi geliştirilmiştir.

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatiklik kavramı Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber tarafından “The Theory of Social and Economic Organization” adlı çalışmasında, üç tip otorite formundan biri olarak gündeme getirilmiş ve tartışılmıştır. Weber bahse konu çalışmasında otoriteyi; geleneksel otorite, ussal-yasal otorite, karizmatik otorite olmak üzere üç şekilde sınıflandırmış ve karizmayı; insanüstü, olağanüstü özelliklerle donatılmış olma, istisnai güç ve nitelikleri haiz olma durumu olarak tanımlamıştır. Weber’e göre karizmanın temelinde, bireyde vücut bulan ve ilahi bir kaynaktan gelen mükemmellikvardır (Judge,2006:204).

Max Weber’in karizma ile ilgili görüşleri aşağıdaki beş unsurla özetlenebilir;

* + - Lider olağanüstü yeteneklerle donatılmıştır.
    - Karizmatik liderliğin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir.
    - Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler.
    - İzleyenler liderlerin olağanüstü yetenekleri olduğuna inanırlar.
    - Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarılar, onun liderliğini pekiştirir.

Karizmatik otorite, takım ya da grup liderine karşı bir referanstır. Liderde meta ötesi güçlerin varlığı ya da insana dair olmayan yetki ve becerilerin bulunduğu aktarılır. Lider bazı zamanlarda bu güçlerini grup yararına kullanmalıdır. Lider ve kişiler arasında bilişsel süreçlere dayalı olmayan birtakım dinamikler bulunmaktadır.

Etimolojik olarak karizma kelimesi eski Yunan Medeniyetine uzanır ve Yunanca “İlahi ilham yeteneği” anlamı taşır.

‘‘Karizmatik liderler üyelerinin değer, ihtiyaç, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olanşeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir’’ (Uyguç,2000: 591).

Takipçilerini her zamana etkisi alan, bunu güç unsunlarını, statüsünü kullanmadan yapan liderlerdir.

Organizasyontarafından izlendiği zaman karizmakavramı “liderin, başta izleyicilerinin olmak üzere iletişimde bulunduğu herkesin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması” şeklinde tanımlanabilir.

Liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, Hause’un kuramında bazı eklemeler ile geliştirmiştir. Bernard Bass, karizmatik liderliğin daha realist olduğunu savunmuştur. Ona göre karizma, örgüt kültüründe realist lideri normal yöneticiden ayıran temel kıstastır. Liderdeki mevcut kimlik ve güç lidere bir karizma katmakta ve takipçilerini kendine çekerek onlar ile özdeşleşmeyi ön plana çıkarmaktadır.

‘‘Karizmatik liderlik teorileri arasında yaygın olarak kabul edilen bir diğeri Conger ve Kanungo’ya ait olan Karizmaya Atıf Kuramıdır. Conger ve Kanungo, 1987 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır. Buna göre karizma, organizasyonları oluşturan bireyler tarafından lidere yapılan bir atıftır. Şayet takipçilerin karizmaya atıfları, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanıyorsa bu atıfa neden olan davranışsal bileşenleri tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamak mümkündür. Bu yaklaşımda karizmatik liderlik; bir vizyon belirleme, vizyona sahip olma, vizyonu başarmak için risk almaya istekli olma, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme şeklinde anahtar davranışlarlaaçıklanmaktadır’’ (Judge,2006:204).

Aşağıdaki tabloda karizmatik liderlerin temel özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

|  |  |
| --- | --- |
| **Kişisel Güven** | Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptir. |
| **Vizyon** | Bu, mevcut durumun korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, takipçilerin lidere atfettikleri  vizyon da o derece güçlü olacaktır. |
| **Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabilme Yeteneği** | Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıktır ve takipçileri ile onu paylaşırlar bu paylaşma, gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir; bu da motive edici bir unsur işlevi  görür. |
| **Vizyona Dönük Güçlü İnanç** | Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adamış bilginler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye  hazırdırlar. |
| **Sıra Dışı Davranış** | Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır. |
| **Değişim Unsuru Olarak Algılanma** | Mevcut durumun koruyucusu olarak değil,  radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler. |
| **Çevre Duyarlılığı** | Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük  gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler. |

**Kaynak:** Neslihan Aydar, “Karizmatik Liderlik”, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2000

1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

1978 yılından itibaren liderlik ve yönetim alanında geleneksel ve klasik lider davranış tarzları yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass, yaptıkları araştırmada bu konuda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları şeklinde ortaya çıkmıştır.

Bass (1985) etkileşimci liderlik davranışlarını mantıksal ve ekonomik anlamda çalışanları kontrol etmek, onları gözlemlemek ve kaynakların değişimine odaklı bir liderlik davranışı olarak ortayakoymuştur.

Etkileşimci liderlikte, lider astlarıyla astları ile iktisadı, davranışsal ya da siyasi değerlerin performansına dayalı bir ilişki geliştirir ve bu şekilde faaliyetlerini yürütür. Bu işbirliği içerisinde her iki taraf da güç sistemini ve güce dayalı faaliyetlerini bilir. Bu sistemde gerek lider gerekse de liderin yanındakiler, önemli bir değer ya da etki için bir başka değeri değiştirebilir.

Etkileşimci liderlik, hem geleneklere hem de geçmişe bağlı bir liderliktir. Bireylerin ihtiyaçları, yüksek performans ve motivasyon ile sağlanmaktadır. Genel geçer eylemlerin daha yetkin ve yüksek performans ile yapılması beklenmekte ve amaçlanmaktadır.

Daha kısa bir ifadeyle liderler, onların çaba ve performansları karşılığında, takipçilerine maddi ya da manevi destek veya kaynaklar sağlarlar.

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Modeli’nde etkileşimci liderlik boyutları dört faktörle ifade edilmektedir. Bunlar; koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderliktir.

Buna göre; koşullu ödül, liderin takipçilerinden ne beklediğini ve takipçilerin beklenen performans düzeylerine ulaştıklarında ne elde edeceklerini açıklar. Aktif istisnalarla yönetim; performanslar sürdürülürken oluşması muhtemel yada oluşmamış olan problemleri düzeltmeye yönelik liderin gözleme odaklanmış yönetimidir. Pasif istisnalarla yönetim; lider problemler ciddileştiği zaman doğru hamleleri yapmak üzere harekete geçme eğilimindedir ve sık sık karar almaktan bile kaçınır. ‘‘Özgür bırakıcı liderlik; bu boyut, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Başka bir deyişle pasif yönetimin en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda takipçiler her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Özgür bırakıcı liderlik, kimi zaman dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, bu liderlik türü liderlik alan-yazınında genel olarak etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak görülmektedir’’ (Demir & Okan,1985: 76-77).

Etkileşimci liderlikte izleyiciler ya da takipçiler beklenen veya istenenin dışında bir eyem yapamazlar. Takipçiler dışsal motivasyon ile harekete geçer ve faaliyetler sonunda ödül alır. Ödül hususu, beraberinde yüksek performans getirir.

Bazı araştırmacılara göre, etkileşimci liderlik, kendilerine sağlanan yetki çerçevesinde, mevcut şartlar altında, işgörenleri şartları önceden belirlenmiş bir alış-veriş ilişkisi doğrultusunda harekete geçiren, faaliyetlerini bu anlayış ile yürüten gelenekselve yönetim tarzını benimseyen ve işini yaparken de geleneksel stratejiler uygulayan bir liderlik tarzıdır.

1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Azalan kaynaklara, her alanda meydana gelen hızlı gelişen yeniliklere, belirsizliklere ve bunların sonucunda bireylerde meydana gelen değişimlere ciddi bir duyarlılık gerektirmektedir. Toplum bilimlerinin çeşitli disiplinleri bu gelişmeleri açıklamak için bir yandan yeni bakış açıları ve yaklaşımlara dayanan kuram ve teoriler geliştirmekte bir yandan da post-modern pratiklerin gerçekliğini bu teori ve kuramların kapsamlarına dahil etmeye çalışmaktadırlar.

Böyle bir gayret son otuz yılın genelinde yönetim ve liderlik özelinde de kendini göstermektedir. Çünkü süper-sembolik ekonomi ortamı içerisinde şirketleri ve tüm sanayileri değiştirmek ayrıntılara meraklı, hep kendini göstermeye çalışan, küçük hesaplara eğilip duran bürokratların harcı değildir (Toffler,1992:41).

Bireyin ulaşılabilirliliği kolaylaşmış bilgiye dayanan gücü ve talepleri, bu taleplere cevap verme yönünde organizasyonların değişim, yenilik, yaratıcılık, gereksinimleri; organizasyon yapılarını değiştirmek, yönetim anlayışında yeni gelişmelere neden olmakla sınırlı kalmamış, liderlik sürecinde de lider-takipçiler arasındaki aktif-pasif rol dengesi değiştirmiş, nitelikleri artmış takipçileriyle adalet, eşitlik, özgürlükler temelinde etkileşime giren lider; davranışlarına yeni boyutlar, derinlikler, özgünlükler getirmiştir.

Dönüşümcü liderlik ortamda ve konu gelişmelere paralel, liderin takipçilerinin değer yargılarını, inançlarınıdeğiştirdiği, örgütlerdeyenilenmeyi gerçekleştirerek istenilen performansa ulaştırdığı bir liderlik sitili olarak ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak bir siyaset bilimcisi olan J. McGregor tarafından 1970’ li yıllarda kullanılmıştır.Burns 1978 yılında kaleme aldığı “Liderlik” adlı çalışmasında liderlik teorilerine farklı bir bakış açısı getirmiş ve dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle birlikte ele almıştır.

Burns getirdiği bakış açısıyla liderlik araştırmacılarını; lideri merkez alan çalışmalarda gerek lider gerekse de izleyiciler veya takipiler tarafından inanılan özinançlar ile hedefleri tamamlamaya çağrı yapmaktadır.

Burns’a göre işe yönelik liderlik süreci, bir kişinin sistemdeki bazı dinamikleri geliştirmek ya da değiştirmek istediği zaman ortaya çıkmaktadır. İşe yönelik liderler, kendi talep ve beklentilerini istenen sevyeye getirdiğinde takipçilerinin de nihai amaca ulaşacağını düşünür. Dönüşümcü liderler ise örgütün vizyon ve misyonunu istendik seviyeye getirmeyi amaçlar çünkü bu sayede takipçilerin de beklentileri ve değerleri karşılanmış olur

Burns dönüşümcü liderliğe ilişkin fikirlerini belirtirken bu tür bir liderliğin yasal ya da baskıcı eylemlere başvurmadan insanları etkilemesininin onların motivasyonlarını yükseteceğini belirtmiştir. Burns’ e göre, çağdaş liderlik seviyesinde yer alan tip dönüşümcü liderliktir. Çünkü bu liderler değişim odaklıdır ve esas olan şey değişim sürecini iyi yürütmektir. Bu gruptaki liderler, ileri görüşlüdür, bir misyonu vardır ve prensipleri usulü hareket eder. İlgili vizyonun herkes tarafından kabul görmesini gerçekleştirir ve hayata geçirir. Dönüşümcü liderler, hem çevrelerini değiştirir hem de yeni bir çevre yaratır.

Günümüzde, gelişen her alan ve bakış açısına ilişkin yeni çözüm önerileri geliştiren araştırmacılar bu yaklaşıma da birçok açıklama getirmişlerdir. Eğitim bilimleri, psikoloji bilimi, siyaset başta olmak üzere ilgili birçok bilim dalı bu konuda tanımlamalar, araştırmalar yapmıştır.

İngilizcesi ‘’Transformational Leadership’’ olarak kullanılan dönüşümcü liderlik dilimizde dönüşümsel, dönüşümcü, değişimci, dönüştürümcü liderlik gibi birçok farklı dille ifade edilmektedir. Bu kavramın birçok dilde alan-yazınına ve açıklamalarına denk gelmek olasıdır.

Dönüşümcü liderlik; görev, amaç, misyon hakkında takipçilerin bilgilendirildiği ve grubun menfaatlerine göre ilerleme – genişleme çalışmalarının yönetildiği bir performanstır.

* + - Gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, anlamlar kazandıran ve farkında olmayı arttıran bir tarzda takipçilerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir.
    - Dönüşümcü liderler takipçilerini 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 bilinçlerini artırmaya çalışan liderlerdir.
    - Örgütün amaç ve misyonunu elde edebilmek için diğerleri ile çalışarak onların değer, tavır, inanış ve davranışlarını etkilemek için bir liderin sahip olduğu beceridir.
    - İzleyenlerin amaç, istek ve beklentilerine ulaşabilmelerini sağlayarak kapasitelerinin üzerinde performans gösterebilmelerini gerçekleştirebilen bir liderlik sitilidir.
    - Örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim süreci ve örgütün misyon ve hedeflerine katkıda bulunma, örgüt amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir.

David Hughes, dönüşümcü liderliği; yeni bir vizyon ortaya çıkarma, bu amaç ile grubu harekete geçirme ve olası faaliyetleri daha kalıcı kılmak için birçok sistemde değişiklik yapmak olarak açıklamıştır. Ek olarak Hughes, bu gruptaki liderleri değişim ajanı şeklinde adlandırmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YARATICILIK

Bu bölümde yaratıcılık kavramı ve tanımı, yaratıcılık süreci ve yaratıcı düşünme, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen durumlar incelenmiştir.

2.1.Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Yaratıcılık farklı disiplinlerin değişik bakış açılarıyla çeşitli şekillerde ve birçok kez ayrıntılı tanımlanmış bir olgudur. Torrance’e göre yaratıcılık konusunda birçok tanım bulunmaktadır lakin bu tanımlamalar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Litaretürde farklı araştırmacıların bakış açılarına göre yaratıcılıkla ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, mevcut olmayan elemanlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama, tahminler yapma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler kurma ya da hipotezleri değiştirme, çözüm yollarından birini seçme ve deneme, yeniden deneme, daha sonra da sonuçları ortaya koyma olaraktanımlanabilir (Torrance, 1974: 8)

Ken Robinson yaratıcılığı, sonuçları dış dünyada görünen, özgün ve değerli sonuçlar doğuran imgelem işlemleri olarak açıklamaktadır.

Barlett, yaratıcılığı sabit yoldan çıkmak, kalıpların dışına taşmak olarak tanımlamıştır. Read ise daha çok sanat alanında yaratıcılık kavramı üzerinde durmuş ve yaratıcılığı hiçbir şeyden bir şey üretemek olarak tanımlamıştır.

Yaratıcılığın varlığını tanımlamak için dış standartlar kullanmanın önemini vurgulayanlar da vardır. Bunlar arasında belki de en güçlü görüş, psikolog Mihaly Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır.

Yaratıcılık kavramı günümüze yaklaşırken bilişsel süreçler veya benlik kavramlarıyla tanımlanmaktan uzaklaşmıştır. Bunun yerinde daha spesifik eylemlerin sonuçları ve üzerindeki statik evrelerden yola çıkılmıştır. Bu bağlamda en genel tanımlama ile ilgili her faaliyet alanında özgün, faydacı somut ürünleri oluşturmak için mental üretime yaratıcılık diyebiliriz.

Yaratıcılığın tanımlanmasında süreç ve sonuçlara ağırlık veren, yenilik ve yararlılığı ön plana çıkaran bu yaklaşım, yaratıcı insanın yükselişi, alan kapsamında yapılan çalışmaların niteliği, işletme yönetimlerinin gündemini temelden etkilerken, çalışanların entelektüel kapasitelerindeki artış da; yöneticilerin işlerini etkilemektedir.

2.2. Yaratıcılık Süreci ve Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılık araştırmaları tümünün belirgin özelliği, birey olarak ya da bir mekanizma alanı olarak bireye ve ürettiklerine odaklanmıştır. Yaratıcılık konusunda sistematik ve pratik bilgilere ulaşılmak isteniyorsa, tersine, onu önce durum bağlamında kavramak etkili olabilir. Böyle bir sistemin teorik incelemesi iki temel bölüm üzerinedir. Bunlardan biri girişlerin analizi, diğeri ise sonuçların analizidir. Yaratmayla ilgili sürecin durumun bütününü oluşturan dört faktör vardır.Bunlar;

* + - Problemin tipi, mantıksal belirleme düzeyi,
    - Tipin işlemleştirilmesi, esası anlamla ilgili olan düzey,
    - Bilişsel ortam, düşüncelerin ve normlarındüzeyi,
    - Uygulama koşulları ve fiziki değişkenlerdüzeyidir.

Bu dört faktör birbirinden bağımsız değildir, birbirlerini etkilerler. Bir süreç olarak yaratıcılık sorusuna cevap verme girişimleri çok fazla değildir. “Düşünce üsluplarını” anlatan Guilford bir yana bırakılırsa, çağrışımcı kavrayışını açıklayıcı model sunduğu söylenebilir.

Guilford yaratıcı sürecin kilit bileşenlerinden biri olarak verilen bir soruya karşı çok sayıda farklı, uygun ve akıcı yanıt üretebilme yeteneği olarak düşünme ve daha geleneksel düşünce süreçlerine özgü olduğu düşünme ayrımını yapmıştır. Düşünme kavramı şu anda var olan yaratıcılık testlerinin temelini teşkil eder. Standart yaratıcılık testlerinden alınmış ıraksak düşünme yeteneğini ölçen sorulara “Bir tuğla için kaç tane kullanım düşünebilirsiniz?” sorusu örnek gösterilebilir. Bu testlerin yüzeysel ve yapısal geçerlilikleri kavramın inandırıcılığınabağlıdır (Andreasen,2009;45).

Çağrışımcı anlayış ise günümüzde oldukça eksiksiz, açıklayıcı model sunar.

Bu model aşağıdaki temel varsayımlara dayanır;

Düşünce süreci kopuk ve birbirinden bağımsız unsurlar ile oluşur.

* + - Bu unsurlar, aktif olarak edinim sürecinde meydana gelir. Son aşamada ise algı öncesi evreler ve birikimler ile ateşlenir.
    - Bu unsurlar, birçok açıdan birbiri ile bağlantıdadır ve bağımlıdır. En net özelliği ise apaçıklık, faaliyet evlererinin çokluğu, kesişim gibi birtakım zihinsel faaliyetlerin altivitesi ile ortaya çıkan enerjidir.
    - İlgili malzemenin zihinsel eylem aşamasında detaylıca gözlenmesi ve sistematik işlemi sonucu mental işlemelerine göre dağılır.
    - Herhangi bir birliktelik ya da işlemin gücü, sahip olduğu olası bağlantılar ya da verdiği imkanlar ile açıklanabilir.

Yaratıcılık, bilişsel bir güç ya da etkinlik olarak nitelendirilebilir. Beraberinde ise çözüm arama, eksikleri tamamlama, güç olan süreçleri aşma, olası tahminleri yaparak ihtimalleri formal bağlar ile açıklama, bu aşamaları test ederek sonuçlar kısmında ürüne ulaşmayı amaçlar. Hislerine bağlı bir şekilde harekete geçmek, bazı zamanlarda risk alıp bazı zamanlarda temkinli davranmak, bazı konularda çok katı bir tutum takınıp bazı konularda esnek olmak da yaratıcılığın bünyesinde yer alan unsurlardır. En genel ifade ile yaratıcılık, mevcut problemleri iyi analiz edip hedefe ulaşmayı gerektiren tüm süreçlerin aktif ve etkin bir şekilde planlanması ve faydalı yol haritasının oluşturulma evresi olarak tanımlanır.

Yaratıcı fikir, belirli aşamaları tamamladıktan sonra gün yüzüne çıkar. Basadur bu süreci, yeni bağlantılar süreci bulma “öğrenme”, eski bağlantıları kırma “oluşturma” olarak tanımlamıştır. Bilinmeyen yorumlanmakta ve artık bilinen haline dönüştürülmektedir.

Litaretür de bulanan bazı yaratıcı düşünme modelleri Tablo 3.’de verilmiştir.

Tablo 3. Alan-Yazınında Bulunan Yaratıcı Düşünme Modelleri

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wallas**  **(1926)** | **Rossman**  **(1931)** | **Osborn**  **(1953)** | **Isaksen ve Treffinger**  **(1985)** |
| Hazırlık: problem  veya ihtiyaç durumu, beyin fırtınası. | Problem ya da sorunu gözlem | Yönlendirme: problemi gösterme. | Hedefi bulma. |
| Kuluçka: Fikirleri sindirme, düşünme sürecini gözden geçirme, bilgiyi düzenleme, bilişsel  süreçleri kullanma ve bir noktaya ulaşma. | Rota tasarımı ve ihtiyacın mental didaksiyonu | Hazırlık: uygun veriyi toplama. | Gerçeği bulma. |
| Aydınlanma: yeni bir fikrin ortaya çıktığı an, bir fikir veya çözümün  aniden şimşek çakması. | Mevcut bilgilerin tasnif ve tahlili | Analiz: konu ile ilgili materyal dağıtmak. | Problemi bulma. |
| Doğrulama:kontrol etme, eğer çözüm ihtiyaç durumu için uygunsa çözümün genellenmesi ve  uygulanabilirliliği. | Formasyonel çözüm arayışı | Düşünce: düşüncelerle alternatifleri yığmak. | Düşünceyi bulma. |
| - | Çözümerin olumlu ve olumsuz yanlarına ilişkin inceleme | Kuluçka: aydınlanmaya izin verme, davet etme. | Kabulü bulma. |
| - | Yeni systemin belirlenmesi | Sentez: parçaları bir  araya koyma. | - |
| - | Çözüm ve deneme süreci | Değerlendirme: sonuç düşünceleri değerlendirme/yargılama. | - |

**Kaynak :** Hilal Aktamış ve Ömer Ergin, “Bilimsel Süreç Becerileri ile BilimselYaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, 2007, s.13.

2.3. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Bireyler, toplumun en küçük yapı taşlarıdır. Grup ise, iki ya da daha fazla bireyden oluşan, birbirleri ile etkileşim içinde bulunanilişkileri olan topluluk olarak tanımlanmaktadır.

Bireyde başlayan yaratıcılık, salt bireyle devam eden ve son bulan bir olgu değerlendirilemez. Yaratıcılığın;örgütler, gruplar nihayetinde toplumun kendisiyle etkileşiminin temelinde iki vardır. Bunlardan birisi yaratıcı kabulü diğeri yaratıcılığın doğrudan kendisi ile ilgilidir.

Yaratıcılığın bireyle başlayan ancak gruplar, organizasyonlar düzeyinde doğrudan kendisi ile ilgili ikinci durum ise; bireylerin ve toplulukların bir amaca ulaşmak için birlikte hareket etmeleri ayrıca ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları kolektif bir şekilde çözme ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

Herhangi bir endüstriyel ürünün niteliğinde görünen çok boyutluluğun farklı uzmanlıklar gerektirmesi, coğrafi mobilite, ihtiyaçların çeşitliliği ve sürekli değişmesi, ürün bazında farklılaşma gereklilikleri, ileri teknoloji yaratmanın niteliğindeki bilişsel diyalektik, nihayetinde tüketim toplumunun dikte ettiği yeni organizasyon yapıları ve iş yapma usullerinin bir tezahürü olarak günümüzde yaratıcılığa yönelik yeni arayışların varlığından söz edilir.

2.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Bireyler yaratıcılık yönünden farklılıklara sahiptir. Yaratıcı gücü olan kişilerin orijinal fikirleri, yaratıcı gücü olmayan bireylere göre daha fazladır. Yaratıcı bireyler sıklıkla daha farklı yolları denemeye açıktır.

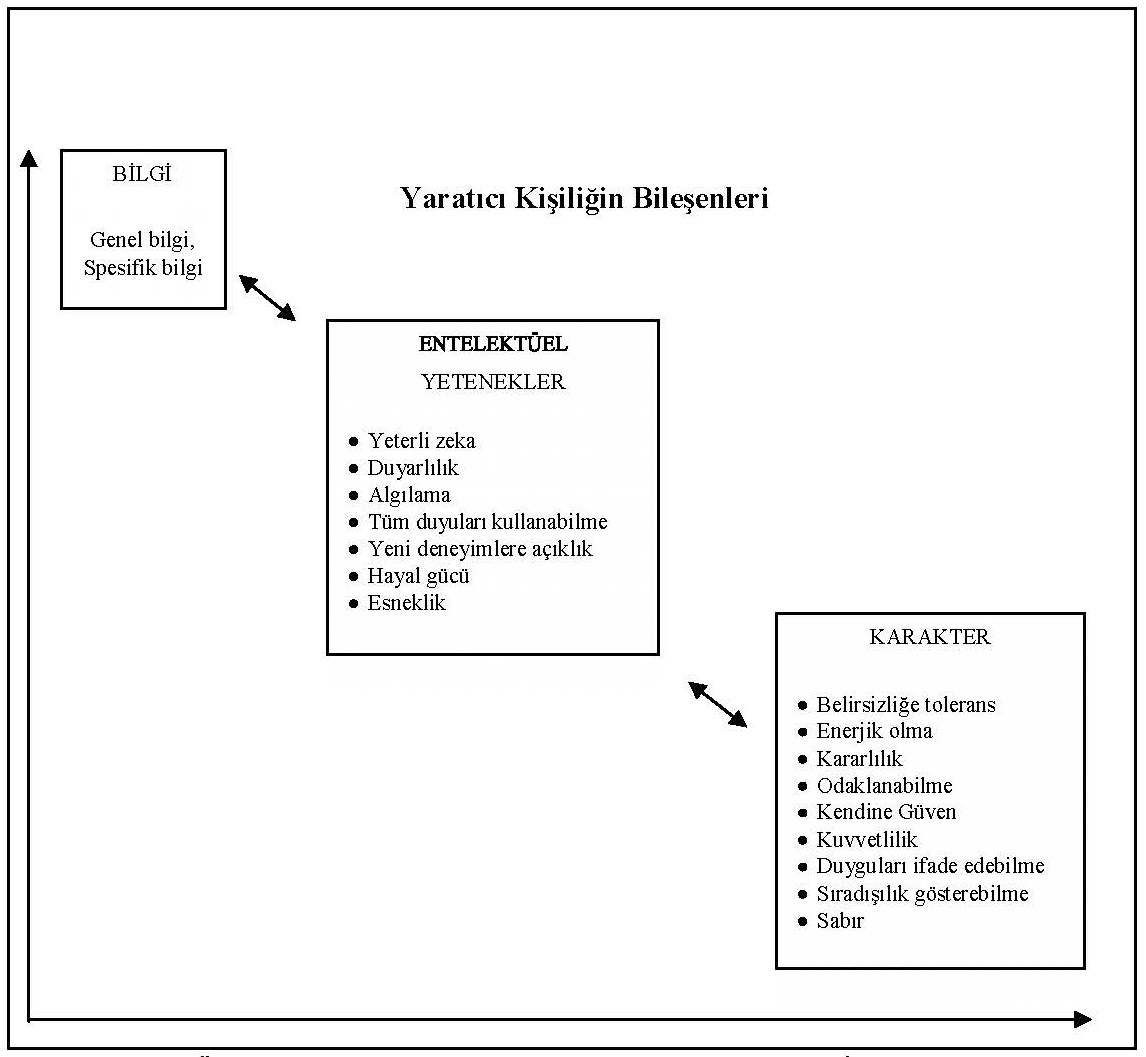
Yaratıcı kişiler dünyaya, önyargılarla şekillenmemiş taze ve özgün bir şekilde yaklaşma eğilimindedirler. Yeni deneyimlere açıklık, merak, başkalarının görmediği şeyleri yaratıcı bireyin görmesini sağlar. Yeni deneyimlere açık birey belirsizliklere tahammül edebilir. Yaratıcı bireyler maceraperesttir. Keşfetmeyi severler. Dışarıdan dayatılan kuralları sevmezler, kendi içlerinden gelen yönelimlerin dinamikleriyle hareket ederler. Yaratıcı bireyler, dayanıklı ve ısrarcı olmalarını sağlayan özelliklere sahiptiler. Bütün bu özellikler, temelde tek bir vizyona ve işlerine duyulan bağlılık ve sadakatle tanımlanan bir sadelik ve yalınlıkla bir araya gelir. Çoğu zaman, yaratıcı insan için önemli olan tek şey yaptığıçalışmadır (Andreasen,2009:39-41).

Yaratıcı düşünme yetisine sahip bireyler diğerlerine göre daha özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilme yetisine sahiptirler. Yaratıcı bireyler hem kararlarda hem de sosyal değerlerinde bağımsızdırlar.

Guilford’a (1967) göre, yaratıcılık altı birincil faktörün bütüncül kombinezonundan çıkar: problemlere karşı genel bir duyarlılık; düşünce akışkanlığı; görüş değiştirme esnekliği ya da kapasitesi; özgünlük ya da kişisel cevaplar verme eğilimi; gereci yeniden tanımlama kapasitesi ve anlamlandırma. Bu tip bir yaklaşıma göre yaratıcılık bireysel bir meseledir. Başka bir deyişle, birey tavırlarının izahını yeterli bir düzeyde açıklayabilecek bir merkezdir.

Kurt Lewin’in (1951) Alan Teorisinden esinlenen “Yaratıcı Profilin Kişilik Vektörleri” üç ana kategoride toplanabilir; Bunlar bilgi, entelektüel yetenekler, kişilik ve karakter yapısıdır.

Buna göre bilgi; spesifik ve genel bilgi olmak üzere, yeni bağlantılar kurma, özgür düşünebilme için yapı taşları/depolar oluşturur. Entelektüel yetenekler; bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için gerekli zihni becerileri içerir. Kişilik ve karakter yapısı ise; kişinin enerjisini açığa çıkaran duyusal yanı, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme yeteneğidir.Bu bağlam aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:Bu bağlamda aşağıda Şekil 1.’de şu şekilde açıklanmıştır.

****

Şekil 1.Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri

**Kaynak:** Necip Özçer, “Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik”,1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2005, s.36-37.

2.3.1.1. Yaratıcı Birey Teorisi

Amabile’e göre yaratıcılık konusunda ben merkezcilik, yaratıcı kişilerin özellikleri ve çalışma tarzlarıyla ilgili bazı önemli bulgular vardır. Ancak bu tek yönlü bakış açısı hem kendi içinde, hem de yaratıcılığa genel bakışta birtakım kısıtlamaları yanında getirir. Ayrıca bu yaklaşım yaratıcılık üzerinde çalışan araştırmacılara çok az olanak sağlar ve açık bir şekilde yenilikte ve yaratıcılıkta sosyal çevrenin önemini görmezden gelir.

Amabile her bireyde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi olduğunu ileri sürer. Bireyin yaratıcılığının temelinde bu bileşenler; uzmanlık, yaratıcı düşünme ve göreve yönelik motivasyon olarak tanımlanabilir.

2.3.1.1.1. Uzmanlık

Uzmanlık; bir işgörenin mevcut bilgi ve çalışma alanına dair becerieridir. Uzmanlıktaki genel alan kendi içerisinde ‘‘ilgi ve etki’’ olmak üzere ikiye ayrılır. Çalışma hayatımızda kimi zaman ilgi kimi zaman da etki alanında fikir üretiriz. Bazı zamanlar ise bu iki bileşenin etkileşimi ile yeni fikirler ortaya çıkabilmektedir.

Uzmanlık kavramıyla ilgili tüm edimsel süreçlere yönelik bilgi birikimleri, uzmanlık sadece belirli bir bilgiye sahip olmak değildir. Bununla birlikte kavramlar arasında ilişki kurma ve bunların temelinde yatan nedenleri, prensipleri görebilme özelliği ile eğitimle bu özelliklerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir.

Amabile’e göre uzmanlık tüm yaratıcı işler için temeldir. Bir problem çözerken ya da verilen işi yaparken izlenilen mental çözümün dizisi olarak görülebilir. Problem çözücünün muhtemel çözüm yolları ağıdır. Bu bileşen, hafıza, teknik yeterlilik, hedef iş sahasında ihtisaslaşmayı, alanla ilgili özel yetenekleri içerir.

2.3.1.1.2. Yaratıcı Düşünme

Amabile’e göre (1974), yaratıcı düşünme komplex bir süreçtir. İçerisinde kimlik faktörleri ile faaliyet alanının harmanı sonucu ortaya çıkan formal bir bütündür. Yaratıcı düşünme becerisi, kişilerin mevcut problemere nasıl yaklaştığı ve çözüme giderken hangi aşamaları ne tür ustalıklar ile bağlantılar kurduğunu belirler. Meydana gelen yeni değişim ve gelişim, ağ içerisinde bulunan farklı bağlantılar arasındaki sistemik bağ ve yeni bigiler ile gün yüzüne çıkabilir. Bu durum ise yaratıcılığı pozitif yönde arttırabilir.

Amabile’e göre kişinin herhangi bir işte ortaya koyduğu performans eğer gerekli uzmanlık varsa teknik olarak; “iyi”, “yeterli” veya “kabul edilebilir” olacaktır. İleri düzeyde olsa dahi uzmanlık bileşeni yaratıcı düşünme becerilerinden yoksunsa yaratıcılık ortaya konulamayacaktır. Yaratıcı düşünme becerileri, uzmanlık kavramını açıklayan ve problemlere yeni bakış açısı kazandıran bilişsel yolların çeşitli stillerkazanmasıdır.

Yaratıcı düşünme bir bağlamda bağımsızlık, içsel disiplin, risk almaya elverişli olma, belirsizliğe tahammül, kriz durumlarına sabır ve sosyal çevre tarafından onaylanma kaygısı gütmeyen bireysel özelliklere dayanır.

2.3.1.1.3. Görev Motivasyonu

Amabile’e göre görev motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılır. İçsel motivasyon, yani, herhangi bir tutkunun ya da ilginin ateşlenmesinde harekete geçen motivasyon, yaratıcılık üzerinde dışsal motivasyon unsurlarına göre daha önemli rol oynamaktadır.

2.3.1.2. Yaratıcı Bireyin Kişilik Özellikleri

Çeşitli alanlarda yaratıcı yönleriyle diğer insanlardan ayrılan bireylerin ortak kişilik özelliklerini belirlemek ve bu özellikler kümesinden yola çıkarak yaratıcı bireyi anlamak, tanımlamak, ölçmek ve tahmin etmek bir çok disiplinin ortak gayret konusu olmuştur. Bu yönde çeşitli testler, vaka incelemeleri, nörolojik gözlemler vb. yöntemlerle kalıtım faktörü, bağımlılıklar, aile, çevre, zeka, akıl sağlığı bozuklukları vb. bir çok değişkenin de göz önüne alındığı bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen verilere dayanarak çeşitli araştırmacılar tarafından yaratıcı bireyin kişilik özelliklerine yönelik tasnifler yapılmış, skalalar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de Gaugh’un Yaratıcı Kişilik Skalasıdır. Bu teste göre yaratıcı kişide genellikle bulunan kişilik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.Yaratıcı Kişide Bulunan Kişilik Özellikleri

|  |
| --- |
| * + - Zeki     - İnformal     - Orijinal     - GelenekselOlmayan     - KendineGüvenen     - Mizah ÖzelliğiOlan     - Bilgili     - Becerikli     - Yetenekli     - Düşünceli     - Araştırmacı |

**Kaynak:** Anne Cummings ve Greg Oldham, “Enhancing Creativity, Managing Work Contexts For The Hıgh Potential Employee”, California Management Review Vol:40 No:1, 1997, s.26.

Marşap’ a göre yaratıcı bireylerde şu özellikler bulunmaktadır: Problemlere karşı hassas durmama, yüksek anlayış ve tolare etme becerisi, meraklı ve araştırmayı seven, faydacı fikir üreten, fonksiyonel, fikirler arası bağ kurabilen, sentez becerisi yüksek, komplex birliktelikleri kontrol edebilen ve bunların değerlendirme sürecinde aktif görev alabilen, yorum yapma becerisi yüksek kişilerdir (Çavuş, 2006)

John Hayes’in ise yaptığı araştırmalarda vardığı sonuçlar şöyledir;

* + - İşe bağlılık; Roe (1953), Chambers (1964) ve Pıma (1968) yaptıkları çalışmalarda yaratıcı insanların, tekdüze yaklaşımcılara oranla daha çok ve yoğun çalıştıklarını ortayakoymuşlardır.
    - Bağımsızlık; Yaratıcı bireyler düşünsel ve aksiyoner bağımsızlığı yaşamak isterler.Kararvermededahaözgürolmayaklaşımlarıvardır.Chambers’ın(1964) bilim adamları, Mac Kinnon’un (1961) mimarlar, 1968’de Ypma’nın öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmalar yaratıcı kişiliklerde kendiliğinden özgün/bağımsız iş başlatma temayülünün oldukça fazla olduğu görülmüştür.
    - Orijinal Olma İsteği; Yeni farklı bir şeyi ortaya çıkarmak isteği yaratıcı kişilerin ortak özelliği veeğilimidir.
    - Esneklik; Kalıplı olmama, geniş ve gerektiğinde başka açılardan bakabilme, analitik kavramsal boyutları yaşayabilme yaratıcı kişide bulunan esneklik olarak tanımlanabilmektedir.

Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için çalışan araştırmacıların benzer bulgulara ulaştığı görülmektedir. Bu bulgularda daha çok, yaratıcı kişilik özelliklerinin, içsel motivasyona sahip olma, farklı düşünme, risk alma, bağımsız olma, geniş bir ilgi odağına sahip olma gibi özellikler çerçevesinde toplandığını söylemek mümkündür. Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için yapılan araştırmalar bu kişilerin benzer birtakım özelliklerini saptamakla beraber, bu özelliklerin tek bir insanı nitelendirdiğini ifade etmekde doğru değildir (Çekmecelioğlu,2002:54).

2.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

İnsana değerli bir kaynak gözü ile bakan örgütlerde artık işgörenerin sistematik ve yaratıcı fikirerini harekete geçirmeleri bununla birlikte süreç değişimini yürütmeleri artık stratejik bir konu haline gelmiştir. Modern çalışma alanarı artık meslek elemanları ve personellerinden hızlı, doğru, özgün ve çözüm odaklı kararları alıp uygulanasını beklemektedir.

Örgütler, sürekli değişen hususlara hızlı ve doğru bir şekilde yanıtlaması ve bu yanıtları hızlı yaratıcı fikirleri ile desteklemesi gibi birtakım prensiplere ihtiyacı vardır.

Yaratıcı düşüncelerin uygulanarak hayata geçirilmesi buluşveyeniliklerinkaynağınıoluşturur.Heryenilikvebuluşunkökeninde yaratıcılıkla elde edilen fikirler vardır. Öte yandan, yaratıcı düşünceyi eyleme dönüştürmek mevcut birikim ve deneyimlerin aktif kullanılması ile elde edilir. İnsan, örgüt içerisindeki en değerli bileşendir. Çünkü yaratıcılık kavramının oluşma ve sürdürme ilkesi insan sayesinde olur. İnsan; yetenek, liderlik, risk, çözüm gibi olguların harmanı ile sistematik yaratıcılık kültürünü oluşturur.

Yenilikçilik, modern çalışma alanlarının genişlemesi ile baskıyı da beraberinde getirmiştir. Rekabetçilik ve beraberinde getirdiği gelişime – değişime yönelim, sistem içerisindeki örgütleri sürekli olarak arayışara ve farklılıklara yöneltmiştir. Örgütsel yaratıcılığın gelişmesindeki en büyük etkenlerden biri de aslında budur.

Alan-yazını incelendiğinde çeşitli yazarlar örgütsel yaratıcılığı şu şekilde tanımlamaktadırlar:

Örgütsel yaratıcılık; bünyesinde birçok sistem ve içeriği barındıran yapıların ve bu yapıdaki çalışanların ortaya çıkarttığı faydacı, somut, değerli mental olgudur. Örgütsel yaratıcılık tanımı gereği geniş bir alandaki yeniliğin kaynağıdır.

Yaratıcılığın en değerli yanlarından biri ise kümülatif ve gelişime açık olmasıdır. Doğmatik ve değişime kapalı bir yönü olmadığı için edebi kişiliği olan bireylere has bir özellik değildir. Eğitim, sistematik öğretim teknikleri ve birtakım methotlar ile yaratıcılık gelişebilir.

(Cengiz, 2000)’e göre,yaratıcı örgütlerin önemli kıstaslarından biri ise somut ürünlerdir. Fakat bu ürünler bayağı veya klasik ürünlerden ziyade yaratıcılığı ön planda olan bilişsel değerlerdir. Alışılmışın dışında, fayda sağlayan, çözüm odaklı, üretim odaklı gibi birtakım özelliklere sahip olan yaratıcı ürünlerin ortaya çıkış sürecinde üç temel ölçek vardır. Bunlar; istenen ve sonunda beklentileri karşılayacak ürün için birçok yönü olan ‘‘fikir akıcılığı’’, fikrin biricikliği ve fikrin sahada etkin bir şekilde kullanılması anlamına gelen uygulanabilirliğidir. Fikir akıcılığı nesnel ve nicel bir ibaredir fakat biriciklik ile saha kullanımı daha çok nitel ve öznel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaratıcılığın değerini belirleyen kriterlere baktığımız zaman, alanda ne denli fayda sağlayacağı ve fayda sonrası inovasyona eş değer katkısı üzerinde durulmalıdır. Örgütteki talep, istek ve ihtiyaçlara yaratıcılık ilkesi ile cevap verilmeli ve üretkenlik devam ettirilmelidir.

2.3.2.1. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri

Yaratıcı bir organizasyonda, grupların düşünce ve teknik stiller konusunda doğru bir kompozisyona sahip olmaları gerekmektedir. Doğru kompozisyon, çoğu durumda çeşitli düşünce ve yeteneklerin bir araya gelmesi demektir. Bu anlamda çeşitliliğin yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

* + - Bireysel farklılıklar, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan yaratıcı tartışmaları üretme kapasitesinesahiptir.
    - Düşünce ve bakış açılarındaki çeşitliliği desteklemek, grup düşüncesi ve davranma eğilimlerine karşı iyi bir önlemdir. Çünkü bireyler sosyal nedenlerden dolayı belirli bir görüş etrafında birleşmeyi ve birlikte hareket etmeyi daha rasyonel bulabilmektedirler. Bu durum işletme körlüğüne nedenolabilir.
    - Düşünce ve fikirlerdeki çeşitlilik, iyi fikirlerin geliştirilmesine daha çok olanak sağlar.

Tablo 5.Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri | | |
| Acemi Aklı ya da Cahil Cesareti | Bir ekibin uzmanlık kadar yeni ve deneyimsiz bakış açılarına da ihtiyacı vardır. Bakış açıları arasında denge sağlamak içi dışarıdan birilerini getirmek yararlı bir yoldur. | Deneyim |
| Özgürlük | Ekibin gerçek iş ihtiyaçları sınırları içinde ve işletmenin stratejisiyle uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. | Disiplin |
| Oyun | Yaratıcılık, oyun severlik üzerinde gelişmektedir. Fakat işlerin profesyonellikle yapılması gerekir. Oyun ve eğlence  için yer sağlanmalıdır, fakat uygun yer ve zaman seçilmelidir. | Profesyonellik |
| Doğaçlama | Projeler dikkatle planlanmalıdır. Fakat projelerin her zaman planlandığı gibi gitmediği de unutulmamalıdır. Ekip üyeleri beklenmedik olayları fırsata dönüştürecek yol bulmaya teşvik edilmelidir. Yeni ve gelişmiş fikirleri projeyedahiletmekiçin,planlarınyeterikadaresnek  olmasına özen gösterilmelidir. | Planlama |

**Kaynak:** HMM Managing for Creativity and Innovatioan’den Richard Lucke “İşdünyasında yenilik ve yaratıcılık”, Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, s.56.

Yaratıcı örgütlerin özellikleri incelendiğinde bu yapıların; bireyin yaratıcılığını ön plana çıkaran, yatay/dikey etkileşimi ve iletişimi etkinlikle sağlayan, serbesti tanıyan, bilinen problemlere bilinmedik çözümlerle yaklaşan, kaynak sağlayan, risk alan, bir anlamda yaratıcı birey özelliklerini genişletmiş, portföylendirilmiş, zenginleştirilmiş, organize ve koordine etmiş örgütler olduğu görülür. Yaratıcı örgütlerin bir anlamda yaratıcı bireylerin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Aşağıda yaratıcı birey ve örgütlerin özellikleri beraber ve özet halde verilmiştir.

Tablo 6. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

|  |  |
| --- | --- |
| **Yaratıcı Birey** | **Yaratıcı Örgüt** |
| Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızla üretebilir. | Düşünen insanlara sahiptir. İletişim kanalları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerini işletir. Dış kaynaklarla ilişki kurmayı destekler. |
| Özgündür ve alışılmamış düşünceler üretir. | Farklı kişilik biçimlerinde insanlar çalıştırır. Sorun çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Alışılmamış yöntemlerin kullanılmasına izinverir. |
| Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Sorunların çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun izler. | Objektif bir yaklaşıma sahiptir. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önüne alır. Seçim ve yükselmeyi yalnızca liyâkata göre yapar. |
| Açıklama ve analiz yapmak için önemli zaman harcar. | Temel araştırmaya yatırım yapar. Esnek ve uzun dönemli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan hüküm vermez. Her konuda değişim olacağını kabul eder. |
| Otoriteyi pek kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yöntemsiz inceleme yapar. | Kendi kendine yönetime sahiptir. Hataları yok etmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını bekler ve kabullenir, hoş görür. |
| Karar bağımsızlığına sahiptir. Sık sık kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür. | Özerk ve bağımsız bir yapıdadır. Özgün ve farklı amaçları içinde barındırır. |

**Kaynak:** Ekrem Cengiz ve diğerleri, “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, D.E.Üniversitesi S.B.E.Dergisi, Cilt:9,Sayı:1,2007, s.103.

2.4. Yaratıcılığı Teşvik Eden ve Engelleyen Durumlar

Yaratıcılık ve değişen sisteme ayak uydurmak, desteğin esirgenmemesi gereken akımlardır fakat gerek bilinçli gerekse de gayriihtiyari bir şekilde ketlenmektedir.

‘‘Yaratıcılığın sadece özgür bırakılması yetmez, örgütlerde özgür bırakılmasının yanında işlenmesi de gerekir. Yaratıcılık yalnızca bireysel bir etkinlik değildir. Başka insanların düşündükleri ve yarattıklarıyla karşılaşılmasının ve etkileşim içerisine girilmesinin sonucudur. Kültürel bir süreçtir. Yaratıcılık, özellikle farklı alanlarda uzmanlıkları olan insanların düşünce alış-verişinde bulundukları ortamda zengin ürünler verir. Risk almanın ve deney yapmanın kısıtlandığı değil teşvik edildiği atmosferlere ihtiyacı vardır. Bireysel yaratıcılık nasıl tek bir beynin farklı ilgi alanlarından aynı anda yararlanıyorsa, örgütsel yaratıcılıkta, farklı uzmanlık alanlarındaki başka örgütlenmelerin becerilerinden ve uzmanlıklarından yararlanır. Yaratıcılık, onu yaygınlaştıracak ve güçlendirecek sistematik bir strateji olduğunda gelişir. Kültürel çevre zekanın dinamikleri üzerinde bir model geliştirmelidir. Çoğu örgütlenme, içinde var olduğu yapı ve yaygınlaştırdığı temel karakteristikleri, yarattığı alışkanlıklar, bakış açıları ile yaratıcılığı boğar. Eğer düşünceler teşvik edilmez ise, ya da görmezden gelinirse, yaratıcı dürtü iki yoldan birini seçer. Örgütlenmeyi ya bırakır ya da yıkar. Ya sizle çalışır, yada size karşı olur’’ (Robinson,2008: 19-20).

Yaratıcı süreç zihindeki karmaşık fikirlerden doğar. Fikir zenginliği ve özgürlüğüyle dolu bir çevre, yaratıcı düşüncenin aktif hale geçmesi için manidar biralandır. Yaratıcı bireyer; kişi veya çevreye bağımlı olmaktan sıyrılıp kişisel bağımsızlığını ve bireyselleşme yolundaki adımlarını attıklarında cesaretlendirlmeli ve teşviki sürekli devam ettirimelidir. Hami ve ustalardan gelen bu tür maddi ve manevi destekler yaratıcılığı ketleyen güçlerle baş etmede önemli unsurlardır. Yaratıcılık sürecini tetikleyen başka bir unsur ise başkalarıyla etkileşim ve fikir alış-verişidir. Birey, başka yaratıcı bireylerle çevrili olduğunda, yaratıcı bireyin daha özgün ve üretken olması beklenebilecek bir şeydir (Andreasen,2009:162-166).

Yaratıcılık organizasyon için önemliyse, yönetimin fikir üretimini teşvik etmesi gerekir. Cesaretlendirme ve destek sürecinde klasik ve modern yöntemler ile metodlar kullanılabilir. Bu yöntemler; dışsal motivasyonların kullanılması, düşünceler arası bağ kurma ve aktarımı güçlü kişiler ile çalışılması, yeni fikir ve sistemlere uygun kişilerin işe alımı gibi kriterlerden etkilenmektedir.

Yaratıcı bireyleri kendi bünyesi dışında aramak ve bu kişileri mukayese ile kendi üyelerine aktarmak aslında yanlış bir yöntemdir. Kendini gerçekleştirme süreci içerisinde yer alan yaratıcılık becerisi, aslında her bireye doğuştan verilmiştir. Sadece gerekli temek ihtiyaçları karşılanan bireyler bu sürece girerek öz-farkındalığını arttırmakta ve yaratıcılık yetisini kullanmaya başlamaktadır. Yaratıcılığı gelişmiş kişilerde bulunan ortak özelliklere baktığımızda bu bireylerin değişen sistemlere hızlıca ayak uydurabilmesi, meraklı ve araştırmacı kişiliklerinin bulunması, problemlerden ziyade çözümlere ulaşmaları, orijinal ve farklı fikirler arasında bağ kurabilme becerileri de bulunmaktadır.

Yaratıcılık temelde bireyin zihninde başlar. Yaratıcılık, zihnin aktif olma şekillerinin yeni ve daha önce oluşturulmamış formlarda her seferinde yeniden ve baştan oluşturulması sürecidir. Bu formların yapısı bilişsel bir işlemin tasarımıdır. Bireyin bu bilişsel işlemlerde kullanacağı zihinsel odakların oluşturulması, geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi belirli bir aşamadan sonra kendi kendisini besleyen bir mekanizmaya dönüşmesi yaratıcılığı ortaya çıkarmanın başat koşulları arasında yer alan faktörlerden biridir.

Tablo 7. Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar

|  |  |
| --- | --- |
| Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar | |
| Yaratıcılığı Engelleyen Bloklar | Yaratıcılığı Destekleyen Bloklar |
| Kaynak miyopluğu (uzağı görememe) | Beceriklilik. |
| Kuralları çok sıkı, çok sık uygulamak. | Dışarıdaki kuralları düşünme yeteneği. |
| Oyunu yersiz ve gereksiz görmek. | Oynamaktan hoşlanmak. |
| Sadece doğru cevaba odaklanmak. | Olanakları keşfetmeye odaklanmak. |
| Eleştirici ve yargıcı olmak. | Kabullenici olmak. |
| Başarısızlık korkusu. | Başarısızlığı kabullenmek ve ondan ders almak. |
| Risk almaktan korkmak. | Zekice risk almak. |
| Farklı düşünce, bakış açılarına itibar etmeme. | Aktif dinleme ve farklılıkları kabullenme. |
| Politik sorunlar ve post kavgaları. | İşbirliği ve karşılıklı kazanmaya odaklanma. |
| Belirsizlikten kaçınma. | Belirsizliği hoşgörmek. |
| Hoşgörüsüzlük | Hoşgörü. |
| Esnek olamama. | Esneklik |
| Erken pes etmek. | Israrlı, dirençli olmak. |
| İnsanların ne düşüneceği konusunda aşırı evham. | Kendi içinde güçlü olmak. |
| Yaratıcı olmadığını düşünmek. | Kendisindeki yaratıcı potansiyeli fark etmek. |

**Kaynak:** Richard Luecke “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, s.56.

2.5. Örgütlerde Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler ve Yaratıcılık Yönetimi

Örgüt bünyesinde, gerek bireysel gerekse de grup yaratıcılığını geliştirmek için fikirleri akılcı ya da saçma diye ayırmaktan ziyade her fikire eşit mesafede yaklaşmak ve tüm üyelerden fikirlerini açıkça beyan etmesi için onları cesaretlendirmek oldukça faydalı bir yöntemdir. Her farklı fikir beraberinde yeni ve farklı değerlendirmeleri getirecektir.

Başarı ihtimalini arttıran birçok faktör vardır. Grup lideri de bu faktörleri önemseyip çalışma sistemi içerisine kattığı zaman sonuca ulaşma yönündeki birçok engeli aşmış olacaktır. Lider; üyelerin potansiyelini geliştirme ve dışavurmaları için onları cesaretlendirmeli, takım arkadaşlarına güvenmeli ve bu güveni bazı zamanlarda kendilerine aktarmalı, üyelerine hata payı vermeli ve iyileştirme sürecinde onları geribildirimler ile beslemeli, üyelerinde emosyonel reaksiyonlara neden olabilecek ifadelerden kaçınmalı ve üyenin örgüt bünyesindeki pozisyon her ne olursa olsun eşit mesafe ve koşul ile yaklaşmalıdır.

Bu bağlamda örgüt yapısı yaratıcılık ve değişime açık olmayıgerçekleştirmede önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisinde zorlama, keskin statü ayrımı, hiyerarşinin bürokrasi gibi işlemesi vb. durumlarda üyeler örgütten uzaklaşmak isteyebilir ya da mevcut potansiyellerini örgüt dışında gösterebilir.

Amabile yaptığı araştırmalarda iş ortamındaki yaratıcılığın üç önemli örgütsel unsurla ilişkili olduğunu, bunların, güdüleme, kaynaklar ve yönetsel uygulamalar olduğunu ileri sürmüş, yüksek örgütsel yaratıcılığın aşağıda sıralanan altı koşulla pozitif ilişkili olduğu vurgulamıştır.

* + - Örgütselcesaretlendirme.
    - Yöneticidesteği.
    - İş grubu desteği.
    - Kaynaklar.
    - İş için birtakım engellerin olması
    - Özgür bir ortamın talebi

Örgütsel yaratıcılığı meydana getiren kriterleri bulup bu kriterlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki tesirini bir model dahilinde açıklamak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarının içerik ve sonucu aşağıdaki gibidir:

Eren ve Gündüz(2002)’ e göre; örgütsel teşvik ve faaliyet için yüreklendirme, daha idealist ve sonuca yakın işlerin yapılmasını, özgürlüğü ve bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilemiştir.

Akın (2010)’ a göre, personelin güçlendirme algısının, grubun düzeyi ve yaratıcı bireysel özelliklerin grup seviyesinde yaratıcı ürünlerle birincil ve ikincil ilişkilerini etkilediğini, üyelerin işe ve işin işleyişine yönelik verilen cesaretlendirme ibarelerinin pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu saptamıştır.

Yaratıcılığın teşvik edilmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için örgütlerde büyük oranda yaratıcılığa odaklanmış yönetim uygulamaları önerilmektedir. Bu uygulamaları yaratıcılık yönetimi kavramı altında toplamak mümkündür.

Bir yönetici, çalışanlara yaratıcılığı bir iş ya da görev olarak veremez. Bu durum yaratıcılığın ortaya çıkış koşullarına aykırıdır. Bazı yazarlar, yöneticilerin ellerinde bulunan örgütsel araç, uygulama ve yönetim biçimleriyle örgütsel yaratıcılık düzeyini etkileyebileceklerini düşünmektedirler. Başka bir değişle yaratıcılık yönetimi, yöneticinin çeşitli araçlar kullanarak örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesini sağlayan etkilemegücüdür.

Örgüt düzeyinde yaratıcı bir düşünce sistemi geliştirmek için ilk olarak farklı bir perspektif geliştirimeli sonrasında ise bu perspektifin örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilir bir şekle getirilmesi sağlanmalıdır.

‘‘Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. Mükemmel olarak nitelendirilen organizasyonların temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. İnsan organizasyonlardaki en önemli öz kaynaktır. Yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda, yetkinliklerin yönetimdir. Yetkinlik, bireysel gelişmeyle beraber düşünülür. Bu çerçevede, yönetim bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçlerden geçildiğini, nasıl deneyim kazanıldığını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğunu, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmekdurumundadır’’ (Düren,2000: 120).

Yaratıcılık yönetimi konulara ve sorunlara pratik uygulamalar geliştirir. Formal organizasyon ve kurallara bağlı kalmadan, sorun çözümü ilgililere bırakılır.

Kurumsal kültür, iklim, yönetim uygulamaları yanı sıra fiziksel çevreninde yaratıcılık üzerinde etkili olabileceği düşünülmelidir. Çalışma alanı maliyetleri çalışan maliyetlerine göre ikinci planda olmasına karşın, birçok yönetici fiziksel çevrenin öneminin farkındadır. Kurumsal atmosfer gibi, fiziksel atmosferde yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenebilir. Çalışma alanının fiziksel atmosferi çeşitli uyarıcılarla donatıldığında, bireyler arasında fiziksel mesafe azalmakta ve elektronik bağlantılar oluşmaktadır. Bu durum insanların yeni bağlantılar görmesine ve daha geniş düşünmesine olanak sağlamaktadır. Bu fiziksel donatılar arasında; ulaşılabilir günlük toplanma yerleri, derin düşünme odaları, fiziksel uyarıcılar (kitaplar, videolar, duvar resimleri, dergiler), iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi (yazı tahtaları, duyuru panoları, e-mail), sadece çalışanlara ayrılmış bölümler, oyun ya da rahatlama alanları sayılabilir (Luecke,2008:134-136).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDERLİK VEYARATICILIK

Araştırmanın bu bölümünde Çukurova Bölgesi’nde yer alan Kobi’lerde görev alan personelin liderlik algısının yaratıcılık üzerine etkisini inceleyen bu araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Demografik Özelliklerin Analizi

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerinin analizine yer verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Demografik Özellikleri

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | kadın | 169 | 50,4 | 50,4 | 50,4 |
| erkek | 166 | 49,6 | 49,6 | 100,0 |
| Total | 335 | 100,0 | 100,0 |  |

Araştırmaya toplam 335 kişi katılmıştır. Katılımcıların 169’u kadın (50.4), 166’sı erkektir (49.6).

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Demografik Özellikleri

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ön lisans | 92 | 27,5 | 27,5 | 27,5 |
| lisans | 169 | 50,4 | 50,4 | 77,9 |
| yüksek lisans | 57 | 17,0 | 17,0 | 94,9 |
| diğer | 17 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| Total | 335 | 100,0 | 100,0 |  |

335 katılımcının 92’si (27.5) ön lisans, 169’u (50.4) lisans, 57’si (17.0) yüksek lisans ve 17’si (5.1) diğer (ön lisans öncesi) mezunudur.

Tablo 10. Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Demografik Özellikleri.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 17,00 | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| 18,00 | 1 | ,3 | ,3 | ,6 |
| 19,00 | 2 | ,6 | ,6 | 1,2 |
| 20,00 | 1 | ,3 | ,3 | 1,5 |
| 21,00 | 5 | 1,5 | 1,5 | 3,0 |
| 22,00 | 3 | ,9 | ,9 | 3,9 |
| 23,00 | 10 | 3,0 | 3,0 | 6,9 |
| 24,00 | 16 | 4,8 | 4,8 | 11,6 |
| 25,00 | 17 | 5,1 | 5,1 | 16,7 |
| 26,00 | 24 | 7,2 | 7,2 | 23,9 |
| 27,00 | 45 | 13,4 | 13,4 | 37,3 |
| 28,00 | 23 | 6,9 | 6,9 | 44,2 |
| 29,00 | 19 | 5,7 | 5,7 | 49,9 |
| 30,00 | 39 | 11,6 | 11,6 | 61,5 |
| 31,00 | 24 | 7,2 | 7,2 | 68,7 |
| 32,00 | 24 | 7,2 | 7,2 | 75,8 |
| 33,00 | 10 | 3,0 | 3,0 | 78,8 |
| 34,00 | 18 | 5,4 | 5,4 | 84,2 |
| 35,00 | 16 | 4,8 | 4,8 | 89,0 |
| 36,00 | 2 | ,6 | ,6 | 89,6 |
| 37,00 | 10 | 3,0 | 3,0 | 92,5 |
| 38,00 | 5 | 1,5 | 1,5 | 94,0 |
| 39,00 | 3 | ,9 | ,9 | 94,9 |
| 40,00 | 6 | 1,8 | 1,8 | 96,7 |
| 41,00 | 1 | ,3 | ,3 | 97,0 |
| 42,00 | 2 | ,6 | ,6 | 97,6 |
| 44,00 | 1 | ,3 | ,3 | 97,9 |
| 45,00 | 1 | ,3 | ,3 | 98,2 |
| 46,00 | 1 | ,3 | ,3 | 98,5 |
| 47,00 | 1 | ,3 | ,3 | 98,8 |
| 48,00 | 1 | ,3 | ,3 | 99,1 |
| 49,00 | 1 | ,3 | ,3 | 99,4 |
| 50,00 | 1 | ,3 | ,3 | 99,7 |
| 64,00 | 1 | ,3 | ,3 | 100,0 |
| Total | 335 | 100,0 | 100,0 |  |

Tablo 11. Yaş Dağılımı Tablosu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N | Valid | 335 |
| Missing | 0 |
| Mean | | 29,9343 |
| Std. Deviation | | 5,43898 |
| Minimum | | 17,00 |
| Maximum | | 64,00 |

Demografik sorulardan yaş sorusu, açık uçlu sorulmuş olup, katılımcıların yaş ortalaması 29,9343’tür. Katılımcılardan en küçüğü 17, en büyük katılımcı ise 64 yaşımdadır.

3.2. Verilerin Analizi.

Tablo 12. Güvenirlilik Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,958 | ,968 | 57 |

Tabloda görüldüğü üzere Cronbach’s Alpha değeri ,958 olarak ölçülmüştür. Cronbach’s Alpha değerinin, ,9’dan büyük olması güvenirliliğinin mükemmel olduğunu göstermektedir.

3.2.1. Model İçin Faktör Analizi

Verilerin açıklayıcı faktör analizi ve uygunluğu için Kesier-Meyer-Olkin ve Barlett küresellik testi yapılmıştır.

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0, 973, Barlett küresellik testi ise ki-kare değeri 27804,434 ve anlamlılık değeri p=,000 çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerlerden verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu değerlendirilebilir. Barlett küresellik testinin anlamlılık değeri p=,000 < 0,05 çıktığı için bu durum değişkenler arasında ilişki olduğunu bize göstermektedir .

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0,963 >0.90 olduğundan örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için mükemmel olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 13. Model İçin Faktör Analizi

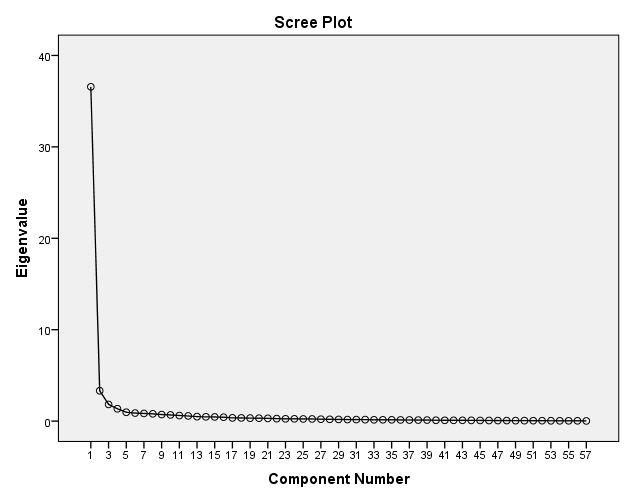
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,973 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 27804,434 |
| df | 1596 |
| Sig. | ,000 |

Model için yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 78,906’sında toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir

Tablo 14. Faktör Yükleri

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pattern Matrixa** | | | | |
|  | Component | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Y5 | ,982 |  |  |  |
| Y6 | ,981 |  |  |  |
| Y13 | ,977 |  |  |  |
| Y15 | ,976 |  |  |  |
| Y12 | ,954 |  |  |  |
| Y7 | ,953 |  |  |  |
| Y11 | ,944 |  |  |  |
| Y10 | ,943 |  |  |  |
| Y1 | ,940 |  |  |  |
| Y8 | ,937 |  |  |  |
| Y9 | ,936 |  |  |  |
| Y4 | ,936 |  |  |  |
| Y3 | ,933 |  |  |  |
| Y18 | ,915 |  |  |  |
| Y17 | ,912 |  |  |  |
| Y19 | ,910 |  |  |  |
| Y2 | ,904 |  |  |  |
| Y14 | ,899 |  | -,300 |  |
| Y20 | ,898 |  |  |  |
| L10 | ,873 |  |  |  |
| L28 | ,843 |  |  |  |
| L35 | ,841 |  |  |  |
| Y16 | ,839 |  |  |  |
| L36 | ,833 |  |  |  |
| L5 | ,802 |  |  |  |
| L9 | ,799 |  |  |  |
| L21 | ,794 |  |  |  |
| L1 | ,793 |  |  |  |
| L27 | ,791 |  |  |  |
| L18 | ,789 |  |  |  |
| L20 | ,762 |  |  |  |
| L3 | ,749 |  |  |  |
| L2 | ,747 |  |  |  |
| L26 | ,745 |  |  |  |
| L17 | ,742 |  |  |  |
| L12 | ,734 |  |  |  |
| L19 | ,732 |  |  |  |
| L13 | ,716 |  |  |  |
| L4 | ,687 |  |  |  |
| L11 | ,686 |  |  |  |
| L34 | ,685 |  |  | ,356 |
| L31 | ,651 |  |  |  |
| L24 | ,602 |  |  | ,338 |
| Y21 | -,485 | ,373 |  |  |
| L29 | ,431 |  |  | ,330 |
| L8 |  | ,776 |  |  |
| L16 |  | ,745 |  |  |
| L23 |  | ,744 |  |  |
| L15 | -,303 | ,711 |  |  |
| L7 |  | ,709 |  |  |
| L33 |  | ,696 |  |  |
| L25 |  | ,674 |  |  |
| L32 |  | ,610 |  | -,317 |
| L6 |  |  | ,712 |  |
| L30 |  |  | ,710 |  |
| L22 |  |  | ,699 |  |
| L14 |  |  | ,403 |  |

Öz değerlerin bileşenlere göre değişimine bakıldığında faktör sayısını belirlemek için yamaç grafiğine başvurulmuştur. Bu grafikte görüldüğü üzere özellikle dördüncü noktada eğimin değeri iyice düşmüştür. Dolayısıyla yapı dört faktöre ayrılmıştır. Bu yapı için faktörler arasında bir ilişki olduğu düşünüldüğünden Direct Oblimin rotasyonu kullanılmıştır. Söz konusu rotasyon sonucu oluşan yamaç grafiği aşağıda şekilde sunulmuştur.



Şekil 2. Yamaç Grafiği

3.2.1.1. Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Verilerin açıklayıcı faktör analizi ve uygunluğu için Kesier-Meyer-Olkin ve Barlett küresellik testi yapılmıştır..

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0,963, Barlett küresellik testi ise ki-kare değeri 13849,816 ve anlamlılık değeri p=,000 çıkmıĢtır. Dolayısıyla bu değerlerden verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu değerlendirilebilir. Barlett küresellik testinin anlamlılık değeri p=,000 < 0,05 çıktığı için bu durum değişkenler arasında ilişki olduğunu bize göstermektedir .

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0,963 >0.90 olduğundan örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için mükemmel olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 15. Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,963 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 13849,816 |
| df | 630 |
| Sig. | ,000 |

Liderlik yaklaşımları için yapılan faktör analizi sonucunda üç faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 70,177’sinde toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir.

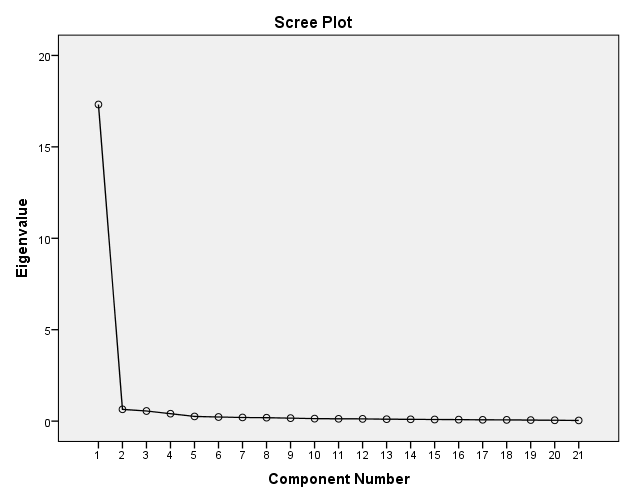
3.2.2. Yaratıcılık Ölçeği İçin Faktör Analizi

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0,977, Barlett küresellik testi ise ki-kare değeri 12121,161 ve anlamlılık değeri p=,000 çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerlerden verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu değerlendirilebilir. Barlett küresellik testinin anlamlılık değeri p=,000 < 0,05 çıktığı için bu durum değişkenler arasında ilişki olduğunu bize göstermektedir .

Yaratıcılık için yapılan faktör analizi sonucunda bir faktör belirlenmiş ve bu faktör varyansın 82,464’ünde toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 16.Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,977 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 12121,161 |
| df | 210 |
| Sig. | ,000 |



Şekil 3.Yaratıcılık Ölçeği Yamaç Grafiği

Şekil 3.’de görüldüğü gibi yaratıcılık ölçeğine ait faktörler bulunmadığı için faktör analizi yamaç grafiğinde eğim dümdüz devam etmektedir.

3.3. Hipotezlerin Analizi

Belirlenen dört faktör üzerinde yapılan Correlations analize göre İş gördürücü, Serbest Bırakıcı ve Dönüştürücü Liderlik türlerinin yaratıcılık üzerine etkisini göstermektedir.

Tablo 17. Hipotezlerin Analizi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | | |
|  | | isgor | yaratıcı | donusturucu | sbırakıcı |
| İsgor | Pearson Correlation | 1 | ,871\*\* | ,892\*\* | -,607\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 335 | 335 | 335 | 335 |
| Yaratıcı | Pearson Correlation | ,871\*\* | 1 | ,890\*\* | -,599\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  | ,000 | ,000 |
| N | 335 | 335 | 335 | 335 |
| donusturucu | Pearson Correlation | ,892\*\* | ,890\*\* | 1 | -,531\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |  | ,000 |
| N | 335 | 335 | 335 | 335 |
| Sbırakıcı | Pearson Correlation | -,607\*\* | -,599\*\* | -,531\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 335 | 335 | 335 | 335 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | |

* + - **HİPOTEZ 1**: Personelin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

**CİNSİYETE GÖRE**

Sadece iş gördürücü liderlik tarzının cinsiyete göre anlamlı fark vardır çünkü p değeri 0,05'den küçüktür. Serbest bırakıcı ve dönüştürücü liderlik tarzının cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşmamıştır çünkü p değeri (0,137 ve 0,165) 0,05'den büyüktür.

Tablo 18. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Liderlik Algısı

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) |
|
| donusturucu | Equal variances assumed | 2,341 | ,127 | 1,390 | 333 | ,165 |
| Equal variances not assumed |  |  | 1,390 | 330,190 | ,166 |
| İsgor | Equal variances assumed | ,048 | ,827 | 2,034 | 333 | ,043 |
| Equal variances not assumed |  |  | 2,035 | 332,740 | ,043 |
| Sbırakıcı | Equal variances assumed | 1,685 | ,195 | -1,490 | 333 | ,137 |
| Equal variances not assumed |  |  | -1,489 | 331,173 | ,137 |

**YAŞA GÖRE**

Tablo 19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlik Algısı

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVA** | | | | | | |
|  | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| İsgor | Between Groups | 61,125 | 33 | 1,852 | 1,597 | ,024 |
| Within Groups | 349,214 | 301 | 1,160 |  |  |
| Total | 410,340 | 334 |  |  |  |
| Sbırakıcı | Between Groups | 63,837 | 33 | 1,934 | 1,747 | ,009 |
| Within Groups | 333,299 | 301 | 1,107 |  |  |
| Total | 397,136 | 334 |  |  |  |
| donusturucu | Between Groups | 55,002 | 33 | 1,667 | 1,718 | ,011 |
| Within Groups | 292,099 | 301 | ,970 |  |  |
| Total | 347,101 | 334 |  |  |  |

İş gördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının ayrı ayrı yaşlara göre anlamlı fark vardır. Çünkü değişkenlere ait bütün p değerleri 0,05'den küçük çıkmıştır.

**EĞİTİM DURUMUNA GÖRE**

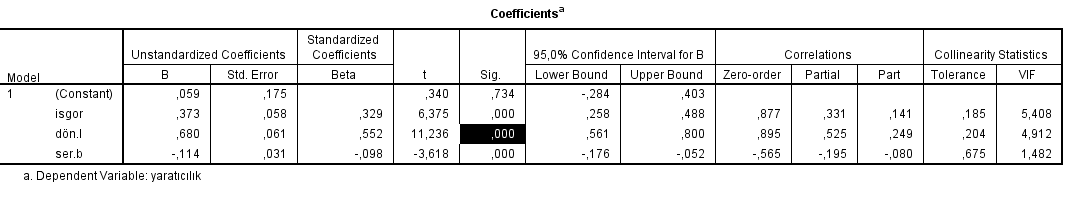
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Algısı

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVA** | | | | | | |
|  | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| İsgor | Between Groups | 12,286 | 3 | 4,095 | 3,406 | ,018 |
| Within Groups | 398,053 | 331 | 1,203 |  |  |
| Total | 410,340 | 334 |  |  |  |
| Sbırakıcı | Between Groups | 11,567 | 3 | 3,856 | 3,310 | ,020 |
| Within Groups | 385,569 | 331 | 1,165 |  |  |
| Total | 397,136 | 334 |  |  |  |
| donusturucu | Between Groups | 11,353 | 3 | 3,784 | 3,731 | ,012 |
| Within Groups | 335,748 | 331 | 1,014 |  |  |
| Total | 347,101 | 334 |  |  |  |

İş gördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının ayrı ayrı eğitim durumlarına göre anlamlı fark vardır. Çünkü değişkenlere ait bütün p değerleri 0,05'den küçük çıkmıştır.

* + - **HİPOTEZ 2:** Liderlik tarzlarının yaratıcılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Hipotezler aşağıdaki alt hipotezlere göre doğrudur.

Tablo 21. Liderlik Alt Boyutlarının Yaratıcılık Üzerine Etksisi



* + - **HİPOTEZ2A:** İş gördürücü liderliğin yaratıcılık alt boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri p< 0,05’tir.

* + - **HİPOTEZ2B:**Dönüştürücü liderliğin yaratıcılık alt boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri p< 0,05’tir.

* + - **HİPOTEZ2C:**Serbest bırakıcı liderliğin yaratıcılık alt boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri p< 0,05’tir.

3.4. Lider Davranışlarının Yaratıcılık ÜzerindeEtkisi

Öncül yaratıcılık çalışmaları bağımsız yargı, özerklik ve kendine güveni olan oldukça yaratıcı özelliklere sahip bireysel özellikler üzerine odaklanmıştır. Ancak bazı kuram ve araştırmacılar yeni bakış açıları paralelinde bireysel ve örgütsel faktör ve durumları da dikkate alarak yaratıcılığa yönelik etkileşimsel bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

Bu faktörlerden bazıları daha objektiftir. Bunlara, mesleklerin zorluk derecesi, değerlendirme bağlamı, grup desteği örnek olarak verilebilir. Diğerleri daha sübjektiftir, ruh hali, iş tatminsizliği veya içsel motivasyon gibi. Yöneticiler kendi liderlik tipleriyle yaratıcılık davranışını, çalışanlara sağladıkları geri besleme seviyesi, verilen özerklik derecesi gibi objektif ve subjektif faktörlerle etkileyebilirler.

Redmond ve diğerleri (1993)’ne göre takım liderliği, grup hedeflerini tanımlayan önemli bir çevresel değişkendir. Kritik kaynakları kontrol ederler ve interaktif liderlik sürecinde ödüller sağlarlar.

Organizasyonların, iş ortamında yaratıcılıklarını ileri seviyeye taşımaları için yeterince gelişmiş ve motivasyon düzeyi yüksek liderlere ihtiyaç duyacaktır. Sıradanlığın dışında ve gelenek ötesi lider davranışları; grupların doğru karar almalarında, üst düzey performans sağlamalarında ve içsel motivasyonlarının gelişmesinde katkı sağlayabilir.

Çekmecelioğlu (2002’ ye göre; liderler, çalışanlarının yaratıcılığını bastırmak yerine destekleyerek bu sayede de örgütsel bir iklimin oluşmasını sağlayarak geliştirebilir. Yaratıcılık statik ortamın dışında ve tahammül seviyesinin yüksek olduğu ortamlarda gelişir, şekillenir. Bunun için ise liderin bu süreçleri bilmesi, yaratıcı eylemler için cesaretlendirmesi ve bu bağı güçlendirmek için üyelerini sahaya sürmesi gerekir.

Liderler, yaratıcılık ve girişim odaklı eylemleri dahası üyelerinin bu yöndeki tüm çabalarını gözlemleyip üyelerine dönük geribildirimler vererek sürekli olarak gelişimini sağlar. Var olan çalışma veya ürünlere bir daha bakılmasını ve üzerine ne gibi eklemelerin yapılmasını üyelerine bildirir. Bu sayede üyeler konuya ilişkin farklı perspektifler kazanır. Ek olarak üyeler, gelişime bağlı olarak sürekli yeni fikirler ortaya çıkarabilir ve yaratıcı düşünce sistemini bu sayede kalıcı hale getirebilir.

Liderlerin birey yönelimli, takipçilere gelişim, tanınma, sosyal destek verilmesi davranışlarının yanında, liderlerin görev yönelimli, planlama, açıklığa kavuşturma, gözlemleme davranışlarıyla, örgüt içinde bir elçi görevi görme, takımın idari iletişiminden ziyade iş ile ilgili iletişimlere odaklanma, takım çalışmalarına yardımda bulunma ve genel bir denetim sağlama gibi takım liderlerinin belirli bazı davranışları ile çalışanların yaratıcılıkları arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur.

3.4.1. Lider Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Cummins ve Schwap (1973)’ e göre çalışma gruplarının performansını etki eden en değerli kıstaslardan birinin liderlik olduğunu belirtmiştir

Amabil’e göre liderlik-yaratıcılık bağlamında son 30 yılın yavaş gelişen literatürü yaratıcılık için lider desteğinin önemini ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanların içsel motivasyonu, ilgili uzmanlıkların gelişimi, projelerin gelişimi doğrudan takım liderlerinin desteği ile sağlanır.

Bu alanda çalışanlar arasındaki ilk isimlerden Pelz (1956) onları çevreleyen bazı psiko-sosyal faktörlerle beraber tıp laboratuarlarında çalışan bilimsel araştırma uzmanları arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Her birinin üretkenliği, çoğu aynı uğraş alanı içinde olan birçok meslektaşı tarafından değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlardan anlaşıldığına göre, farklı alanlarda çalışan ve daha önceki farklı çalışma alanlarında deneyim sahibi olan öteki araştırmacılarla gündelik ilişki mümkün olduğunda bireysel yaratıcılık performansı daha yüksektir. Aynı şekilde, çok otoriter olmayan ve çok da liberal olmayan ama yanında çalışanlara belirli bir özerklik tanıyan bir üstün varlığı da iyi bir performansı desteklemektedir. Ayrıca, araştırmacıların motivasyonu, kendisi de çok motive ve yetenekli olan bir sorumlunun yönetiminde daha dayükselmektedir (Rouquette,2007;50-51).

Tabri (1985) 18 grup üzerinde yaptığı çalışmasında yaratıcılıkla ilgili grup performansını etkileyen en önemli parametreleri “ekip özerkliği” ve “lider destekleme seviyesi olarak”bulgulamıştır.

Scott ve Bruce (1994) çalışmalarında; liderlik davranışının bireysel yaratıcılık performansıyla önemli ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve algılanan iş ortamının bu ilişkiyi kısmen uyumlaştırdığı sonucuna varmışlardır.

Nystrom ve diğerleri (2002)’ e göre, homojen yapıya sahip bir çalışma grubunda kollektivist prensipler, demokrasi odaklı eylemler ile yaratıcılık üst seviyeye çıkmaktadır.

Majdar ve arkalaşları (2002), firma bünyesindeki personellerin yaratıcılıklarını etkileyen en önemli faktörler arasında lider teşviği ve cesaretlendirmesini, açık iletişim ve geribildirimler olduğunu belirtmiştir.

Janssen (2005) Hollanda şirketlerinde 170 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında, iş ortamında lider desteğinin çalışanların algıları ve yenilikçi davranışları arasında uyumlaştırıcı bir role sahip olduğunu bulgulamıştır.

Hem araçsal (görev yönelimli), hemde sosyal (ilişki yönelimli) lider desteği örgütlerde yaratıcılığın desteklenmesi için önemli rol oynar. Buna göre iyi örnek teşgil eden, hedefleri uygun şekilde ortaya koyan ve planlayan, örgütün içinde çalışma gruplarını destekleyen, bu çalışma gruplarıyla iyi bir iletişim içinde olan, projelere yapılan olumlu katkıları değerlendiren, yapıcı geri bildirim sağlayabilen, çalışma gruplarına güvendiğini gösterebilen ve yeni fikirlere açık olan takım liderleri yaratıcılığın gelişmesine önemli katkıda bulunurlar.

3.4.2. Lider Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Eğer bir işletmede gerek bireysel gerekse de grup bazında yaratıcı düşünce sistemini geliştirmek istenirse ilk olarak lider ve işgörenler arasındaki kişiler arası birliktelik ve ilişkilerin olumlu manada olması gerekir. Bu açıdan lider, üyelerin talep ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Bu durum, üyelerin motivasyon ve performanslarına olumlu katkı sunacaktır.

Bir düşüncenin yaratıcı düşünce boyutuna gelmesi ve kurumsal birikime kazandırılması için ilk olarak o düşüncenin bireysel bazda gelişmesi ve grup aşamasında değerlendirilip şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada en büyük görev yine grup liderindedir.

Lider, grup bünyesinde büyüyen problemleri çözmek için üyeleri ile gerekli temasları kurmalı, toplantılar dahilinde bu temas sonuçlarını ekibi ile paylaşmalı ve üyelerden fikirlerini almalıdır. Fikir alma aşamasında tüm üyelerini cesaretlendirmeli ve sürece ortak etmelidir. Bireysel çaba bu noktada yerini kolektif çalışmaya bırakır ve eylem aşaması hız kazanır.

Sıradan ve yeniliğe kapalı liderlerin eyemleri, örgütlere zarer verebilir. Bu zararların en büyüğü ise bireysellikten kurumsallığa geçiş aşamasında üyelerin yaratıcı düşünce eğilimlerini ketlemektir. Lider, model gibi davranır ve çalışanları da lideri örnek alır. Liderin çabası ile güdümlenen üyeler de mental çalışmaya ağırlık verir ve fayda seviyesi üst basamaklara çıkmaya başlar. Kazancın artışına bağlı olarak çıkar grupları amacına yaklaşır.

Liderler yaratıcılığı örgütlerde var edebilecek bireylerdir. Liderler, sistem içerisinde var olan becerilerini ön plana çıkarır ve bu hususta gerekli üst düzey hedef ve amaçları, ileriye dönük planları netleştirir.

Çalışana hangi iş yapacağı yada nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünün tanınması: İş üzerinde duyarlılıkkontrolü.

* + - Zor projeler ve önemli görevlerde sıkı çalışma duygusunun yaratılması: Mücadele.
    - Başarı için gerekli olan fonların, materyalin, faaliyetler ve bilginin sağlanması: Yeterlikaynaklar.
    - Amaçları belirleyen, işgücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, onlara katkı sağlayan ve örgüt içinde duyulan destekleyici bir yönetim anlayışı: Yönetimdesteği.
    - Yaratıcılığı açıklık ve olumluluk temelinde teşvik eden bir kültür, yaratıcı çalışmalar için ödül ve onay, yeni düşünceleri geliştiren ve bu vizyonu paylaşan mekanizmalar sağlamak: Örgütselteşvik.

Oldham ve Cummings’e göre araştırmalar göstermiştirki; takım liderlerinin desteği ve çalışanlar arasındaki yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Andrews ve Farris (1967)’in bilim adamları üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada ise, takım liderlerinin bilim adamlarına iş ortamında gerekli özgürlüğü ve önemli kararları etkileyecek fırsatları sağladığı zaman, bilim adamlarından oluşan bu takımların en yaratıcı sonuçlara ulaştığı görülmüştür.

Kozlowski ve Doherty (1989)’ye göre, genelde takım liderleri örgütlerinde, politikaların, prosedürlerin, yönetim uygulamalarının en göze çarpan temsilcileridir.Takım liderleri model olarak çalışanları yeni fikirler üretmeleri yönünde cesaretlendirirse çalışanlar örgütlerinin öz yeterliliğinin, karar verme kapsamının ve desteğinin iyi olduğunu düşünürler. Bu koşullarda daha fazla yaratıcılık, geleneksel olmayan yaklaşımlar, problem çözümünde alternatif yollaroluşur.

Einsteine ve Hwang (2007)’ e göre, grup içerisindeki ben dili ile ifade edilen hususlar ve teşvikin örgüt yararı ve yaratıcılığını etkileyen bir değişim olduğunu belirtmiştir.

Yılmaz ve Karahan (2010)’ a göre, liderlik ve örgütsel davranış arasındaki bağın; vizyon sahibi liderlerlerin yaratıcı düşünceyi geliştirdiğini, baskıcı ve yetki gücü olan kişilerin ise örgütteki yaratıcı düşünce sistemini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Duanxu Wang ve diğerlerinin (2010) Çin örneğinde yaptıkları görgül bir araştırmaya göre; takım liderlerinin desteği ile çalışanların yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve içsel motivasyonun bu ilişkide uyumlaştırıcı bir rolü vardır (Duanxu Wang,2010;1546-1553).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yaratıcılık kavramı kendi içerisinde bireysel ve toplumsal düzeyde birçok olguyla ilişkili, birçok değişkenden etkilenen, kapsadığı alan ve tanımı itibariyle geniş birkavramdır.

Bu çalışmaya yönveren görgül yaklaşım ise yaratıcılık kavramının sahip olduğu bu geniş yelpazeyi ve felsefi derinliği yadsımadan onu endüstriyel düzeyde ve tüm bireyler tarafından her şekilde ortaya konulabilecek ve algılanabilecek bir olgu olarak ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yönetim alanında birçok olguyla ilişkilendirilebilecek yaratıcılık kavramı belki de bu olgular arasında en önemlilerinden birisi olan liderlik kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sayede liderlik ve yaratıcılık olgularının muhtemel ilişkilerine ait varsayımların ortaya konulması, bu varsayımların sınanabilir modellere dönüştürülmesi, sınamaların yapılarak açıklamalara ulaşılması ve bu açıklamaların müteakip dönemlerde yapılabilecek çalışmalarla beraber oluşturulması muhtemel bir kurama temel teşkil edebilmesihedeflenmiştir.

Bahse konu ölçek liderlik davranışlarını genel olarak üç alt boyutta incelemektedir. Bu sayede araştırma katılımcıları belli bir liderlik düzey veya türü içerisinde seçim yapmaya zorlamama, çeşitli lider davranışları düzey ve boyutlarını liderlerine atfedebilme serbestliğini tanıma imkanına kavuşmuştur. Böylece katılımcılar belirli bir liderlik türü içinde değerlendirme yapmaya yönlendirilmemiş, bu durum dönüşümcü liderlik bulgularına olan güvenin yanında araştırmanın iç tutarlılığına katkısağlamıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ortaya konulan, her düzeyde çalışanın liderlerine atfettiği dönüşümcü lider davranışlarına ilişkin bulgular örgüt yöneticilerinin bu davranışlara sahip olma, farkındalık ve bu davranışları sergileme düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 3.27). Bulgular çeşitli düzeylerde profesyonel yönetim kademeleri bulunan, kurumsallaşmış, büyük ölçekli işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ekseriyetle sergiledikleri veya sergilemeye hazır oldukları izlenimi vermektedir. Bu durum genellikle otoriter liderlik tarzının benimsendiği ülkemizde, farklı liderlik modellerine yönelik bakış açısı yönünden sevindirici bir durumdur. Ayrıca araştırma örnekleminin dönüşümcü lidere atfedilen davranışları böyle yüksek bir düzeyde açıklaması; dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin istenilen analizlerin yapılabilmesine olanak vermiştir. Diğer taraftan araştırmadan elde edilen dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin liderin kendisine atfen yaptığı değerlendirmeler ile çalışanların liderlerine atfen yaptıkları değerlendirmeler arasında yakalanan belirli bir düzeyin üzerindeki uyum yukarıda bahsedilen bulgu ve tespitleri destekleyen diğer önemlibulgudur.

Araştırmanın yaratıcılık bölümüne ilişkin yapılan analizlerden elde edilen bulgular göstermektedir ki; dönüşümci liderlik en yüksek seviyede yaratıcışığı etkilemiştir. Yönetici veya çalışan ayrımı olmaksızın, araştırmaya katılan bireylerin çok büyük bir kısmı kendilerini bireysel düzeyde yaratıcı, yaratıcılığa yönelik iç motivasyonları yüksek olarak görmektedirler. Bu durum ilk bakışta bireylerin yaratıcılık gibi genel olarak olumlu bir konuda kendilerine ket vurmak istemeyecekleri ve değerlendirmelerinde yüksek değerlere yönelik bir temayülün var olacağı kuşkusunu akla getirmektedir. Bu kuşkuya mahal vermemek için bahse konu durum araştırma öncesi düşünülmüş ve yapılan alan yazını incelemesi neticesinde kullanılan ölçüm araçlarının genel olarak bireylerin iş ortamındaki yaratıcılık davranışları ile ilişkilendirilerek gözlemlenmesi esasına dayandırılmış araçlar olduğu anlaşılmıştır. Böylece bireyin kendisine yönelik değerlendirme yaparken ulaştığı yargıların kuvvetle muhtemel araştırmanın amacına yönelik bir şekilde kalacağı görülmüştür.

**TEZ ÇALIŞMASININ SONUÇ VE ÖNERİLER KISMINDA YER ALMASI GEREKEN HUSUSLAR**

* Tez çalışmasının araştırma sonuçlarının bir bütün şeklinde özetlenmesi,
* Alan uygulayıcılarına ve araştırmacılarına dönük politika önerilerinin sunulması gerekmektedir**.**

Tezin bu son bölümünde; araştırma problemi, yöntemi, her bir ana sonucun yorumu, çalışmanın sınırlılıkları ve bulguların ileriye dönük uygulamaları ve sonraki araştırmalar için öneriler konusunda kısa bir özet yapılır. Bu özet yapılırkem “amaç-yöntem-bulgu” bağıntısına ve bütünlüğüne özen gösterilmelidir. Bu bölümün en önemli amacı, araştırmayla ilgili en önemli bulguların/sonuçların açıklanıp yorumlanmasıdır. Her bir önemli sonuç incelenirken;

* Gerçekten bu sonuç önemli mi? Neden?
* Sonuç önceki araştırmalarla tutarlı mı? Tutarlı değilse neden?
* Sonuç farklı açılardan ifade edilebilir mi?
* Alternatif ifade şekillerinden öncelikli olanlar var mı?
* Sonuç daha ileri düzeylerde ve farklı ortamlarda araştırma yapma açısından önemli mi?
* Eğer sonuç ileri araştırmalara yol açıyorsa bu araştırmalar neler olabilir?

sorularına cevaplar verilmelidir.

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar, araştırmayı okuyacak, sonuçları uygulayacak ve/veya benzer konuda araştırma yapacak olanlar açısından önemli katkı sağlayacaktır.

Başkalarının yaptığı araştırmalar da dikkate alınarak sonuçlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar, ortaya atılan düşünceler açıklığa kavuşturulup pekiştirilmelidir. Daha önceden dile getirilen noktalar tekrar tekrar vurgulanmamalıdır. Her bir ifade araştırmacının ortaya koyduğu sonuçları güçlendirirken, okuyucunun da problem hakkında ufkunu genişletmelidir. Araştırmayla ilgili bazı temel sorular dile getirilebilir, ancak her soruna değinilmemeli ve olumsuz sonuçlar da göz ardı edilmeden kabullenilmelidir.

Polemiklere ve basit tartışmalara yer verilmemelidir. Araştırmanın teorik ve uygulamayla ilgili sonuçları ortaya konularak geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunulabilir veya yeni bir araştırma tavsiye edilebilir.

Bu açıklamalar kısa olmalı ve aşağıdaki sorular göz önüne alınmalıdır.

* Araştırma bilime ne katkı sağladı?
* Çalışma orijinal bir problemin çözülmesine nasıl katkı sağladı?
* Teori ve uygulama açısından araştırmadan hangi sonuçlar çıkarılabilir?

Bu sorulara verilecek cevaplar araştırmacının bilime temel katkılarını ortaya koyacaktır.

Yapılan öneriler araştırmaya dayalı olmalıdır. Araştırmanın amaç ve alt amaçları, hipotezleri vb. dikkate alınmalıdır. Araştırmayla doğrudan ilgili olmayan konular hakkında önerilerde bulunulmamalıdır. Öneriler yapılırken program, öğretmen, öğrenci, aileler vb. açılardan sınıflandırılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi E.B.F., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Akdemir, A. (1998). Vizyon Yönetimi, Bayrak Matbaası, İstanbul, s.58.

Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 1.b, Ankara: Adalet Yayınevi.

Ağca, V. ve Ertan H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 11.

Akın, M. (2010). Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 29.

Aktamış, H. ve Ergin Ö. (2007). Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33.

Andreasen, N.C. (2009). Yaratıcı Beyin Dehanın Nörobilimi, 3.b, Ankara:Arkadaş Yayınevi.

Arslantaş, C. ve Pakdemir I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1.

Aslan, E. 2001). Torrance Yaratıcı Düşünce Testinin Türkçe Versiyonu,Mustafa Kemal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 14.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumlarda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1.

Bakan, İ ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19).

Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 43, Sayı 1.

Bender, M.T. (2006). Resim-iş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E. Üniversitesi, E.B.E., İzmir.

Bilir, P. ve Ay Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Md.lüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, V(1).

Bono, J. E. ve Judge T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:5.

Cömert, M. (1994). Dönüşümcü Liderlik, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı,İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Çakar, U. ve Arbak Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı:2.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2.

Çavuş, M. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Pagem Yayıncılık, Ankara.

Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE.

Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.B.Ü. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 6 (2).

Çekmecelioğlu, G.H. (2002). Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli,10-12.

Demir, H. ve Okan T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik:Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, Yönetim, Sayı:61.

Demirci K. ve Aydemir M. (2006). Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1.

Dinçer, A. (2010). İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Düren, Z. (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, 1.b., İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Doğanalp, B. (2009). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı:22.

Dönmez B. ve Korkmaz M. (2011). Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi ve Etkileşimleri, Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:1.

Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm Modelleri, Journal of Yaşar University, 18(5).

Eren, E. (2011). Yönetim Organizasyon, 10.b, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, E. (1982). Yenilik Politikası, İstanbul üniversitesi Yayınları, Yayın No:2884, İstanbul.

Eren E. ve Gündüz H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, (5).

Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 12.

Erçetin, Ş. (2000).Lider Sarmalında Vizyon” Nobel Yayınları, Ankara.

Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE.

Fındıkçı,İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, 2.b, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gürbüz, G.Ö. (2003). Creativity in Business, 1.b, İstanbul:Literatür Yayıncılık.

Gül H. ve Şahin K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 25.

Gümüşoğlu L. ve İlsev A. (2009). Transformational Leadership Creativity and Organizational Innovation, Journal of Business Research , Nr.62.

Gümüşsuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü:Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara.

İslamoğlu, A.H. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2.b, İstanbul: Beta Yayınevi.

İşcan Ö. F. ve Karabey C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yenilikçiliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6(2).

Kaplan, M. (2005). Transaksiyonel vee Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Karasar, N. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 23.Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, 12.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Keçecioğlu, T. (2001). Lider ve Liderlik, 1.b., İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.

Luecke, R. (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.

Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategıes And Tactics For Innovation, Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 3.

Özalp İ. ve Öcal H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Ünivesitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, s.2.

Özaslan G. ve Gürsel M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, SÜ Ahmet Keleşoğlu Eğt. Fakültesi Dergisi, Sayı 25.

Özçer, N. (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik,1.b., İstanbul: Rota Yayınları.

Özçer, S. (1986). İmalat Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyasal Bilgiler, Ankara.

Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 1.b, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Shubi, A.A. (2017). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Samsun.

Sungur, N. (1997). Yaratıcı Düşünce, 2.b., Bursa, Evrim Yayınevi.

Stockman K. ve Şener P. (2004). CPS Creative Problem Solving in Swedish Organizations, Bachelor’s Thesis, Lulea University of Technology.

Şen, Y. (2008). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE.

Şimşek, M.Ş. (1996). Yönetim ve Organizasyon, 2.b., Konya, Damla Matbaası.

Toffler, A. (1992). Yeni Güçler, Yeni Şoklar, 1.b., İstanbul, Altın Kitaplar.

Yanık, O. (2007). Yaratıcılık, 1.b, İstanbul:Business Advertising Marketing Media Kitapları.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara.

Yeşilyurt, İ. P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Yenilmez K. ve Çalışkan S. (2011). İlk Öğretim Öğrencilerinin Çoklu Zeka Alanları ile Yaratıcı Düşünme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp E.F.D., 17.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12.

Yılmaz H. ve Karahan A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma, C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2.

Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik, 1.b, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yulk, G. (1989). Managerial Leadership A Review of Theory and Research”, Journal of Management, Cilt:15, No:2.

Zel, U. (2006). Uğur, Kişilik Liderlik, 2.b, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**(Bu çalışmada internet kaynağı bulunmamaktadır. Aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.)**

**İNTERNET KAYNAKLARI**

[1] Dünya Gazetesi, <https://www.dunya.com/dunya/ab-subatta-dis-ticaret-fazlasi-verdi-haberi-468210> (E.T: 23.04.2020).

[2] TMMOB, <https://www.tmmob.org.tr/sites/default/files/sakarya_ipekyolu.pdf> (E.T: 13.04.2019).

[3] <https://www.mevzuat.net/fayda/dokumanlar.aspx#fatura> (E.T. 05.01.2020).

**ANKET/ÖLÇEK vb. ÇALIŞMALAR İÇİN ÜNİVERSİTEMİZ ETİK KURUL KARARI MUTLAKA EKLENMELİDİR.**

**ANKET/ÖLÇEK vb. ÇALIŞMALAR İÇİN MUTLAKA KURUM İZİN YAZILARI EKLENMELİDİR.**

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

***Değerli katılımcı;***

Bu anket çalışması,Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. Mert AKTAŞ danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçları arzu eden katılımcılarla araştırma tamamlandıktan sonra paylaşılacaktır. Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir. İşbirliğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Mert AKTAŞ Özgün ALKIŞ

Toros Ü. Öğretim Üyesi Toros Ü. İşletme Yüksek Lisans

akts[@toros.edu.tr](mailto:t@toros.edu.tr) ozgn@gmail.com

**1. Bölüm:** Bu bölümde, **liderlik** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra tepe yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz

**(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum )**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aşağıda liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra kurum yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **1.** Kurum yöneticimizle çalışmak zevklidir. |  |  |  |  |  |
| **2.** Kurum yöneticimiz önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır. |  |  |  |  |  |
| **3.** Kurum yöneticimiz geleceğe olumlu bakar. |  |  |  |  |  |
| **4.** Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler. |  |  |  |  |  |
| **5.** Kurum yöneticimiz benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler. |  |  |  |  |  |
| **6.** Kurum yöneticimiz hatalarımız konusunda bizi daima uyarır. |  |  |  |  |  |
| **7.** Kurum yöneticimiz sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz. |  |  |  |  |  |
| **8.** Kurum yöneticimiz önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir. |  |  |  |  |  |
| **9.** Kurum yöneticimiz bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır. |  |  |  |  |  |
| **10.** Kurum yöneticimiz grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer. |  |  |  |  |  |
| **11.** Kurum yöneticimiz güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir. |  |  |  |  |  |
| **12.** Kurum yöneticimiz hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder. |  |  |  |  |  |
| **13.** Kurum yöneticimiz içimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur. |  |  |  |  |  |
| **14.** Kurum yöneticimiz zamanı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçirir. |  |  |  |  |  |
| **15.** Kurum yöneticimiz harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir. |  |  |  |  |  |
| **16.** Kurum yöneticimiz gerektiğinde ortada yoktur. |  |  |  |  |  |
| **17.** Kurum yöneticimiz problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir. |  |  |  |  |  |
| **18.** Kurum yöneticimiz kendimi geliştirmeye beni yönlendirir. |  |  |  |  |  |
| **19.** Kurum yöneticimizin davranışları ona saygı duymama neden olur. |  |  |  |  |  |
| **20.** Kurum yöneticimiz kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır. |  |  |  |  |  |
| **21.** Kurum yöneticimiz performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar. |  |  |  |  |  |
| **22.** Kurum yöneticimiz yaptığım hataları asla unutmaz. |  |  |  |  |  |
| **23.** Kurum yöneticimiz mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır. |  |  |  |  |  |
| **24.** Kurum yöneticimiz ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır. |  |  |  |  |  |
| **25.** Kurum yöneticimiz karar vermekten kaçınır. |  |  |  |  |  |
| **26.** Kurum yöneticimiz işimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir. |  |  |  |  |  |
| **27.** Kurum yöneticimiz için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir. |  |  |  |  |  |
| **28.** Kurum yöneticimiz tavırları güç ve güven hissi verir. |  |  |  |  |  |
| **29.** Kurum yöneticimiz yapılan iyi işi daima takdir eder. |  |  |  |  |  |
| **30.** Kurum yöneticimizin hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz. |  |  |  |  |  |
| **31.** Kurum yöneticimiz ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular. |  |  |  |  |  |
| **32.** Kurum yöneticimizin harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir. |  |  |  |  |  |
| **33.** Kurum yöneticimiz acil sorulara cevap vermeyi geciktirir. |  |  |  |  |  |
| **34.** Kurum yöneticimiz gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler. |  |  |  |  |  |
| **35.** Kurum yöneticimiz sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar. |  |  |  |  |  |
| **36.** Kurum yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır. |  |  |  |  |  |

**2. Bölüm:** Bu bölümde, **yaratıcılıkla** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.

**(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum )**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aşağıda yaratıcılıkla ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.** | **1** | **2** | **3** | **4** | | **5** | |
| **1.** Kurumumuzda herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır. |  |  |  |  | |  | |
| **2.** Kurumumuzda öğrenme teşvik edilir. |  |  |  |  | |  | |
| **3.** Yeni fikirler her zaman değerlendirilir. |  |  |  |  | |  | |
| **4.** Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz. |  |  |  |  | |  | |
| **5.** Kurumumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır. |  |  |  |  | |  | |
| **6.** Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır. |  |  |  |  | |  | |
| **7.** Kurumumuzda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir. |  |  |  |  |  | |
| **8.** Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz. |  |  |  |  |  | |
| **9.** Yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır. |  |  |  |  |  | |
| **10.** Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır. |  |  |  |  |  | |
| **11.** Kurumumuzda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir. |  |  |  |  |  | |
| **12.** Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir. |  |  |  |  |  | |
| **13.** Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir. |  |  |  |  |  | |
| **14.** Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir. |  |  |  |  |  | |
| **15.** Yaratıcı düşünceyi artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır. |  |  |  |  |  | |
| **16.** Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir. |  |  |  |  |  | |

**3. Bölüm:** Bu bölümde, demografik bilgiler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz.

**Cinsiyetiniz:**

**Kadın: …….. Erkek: ……..**

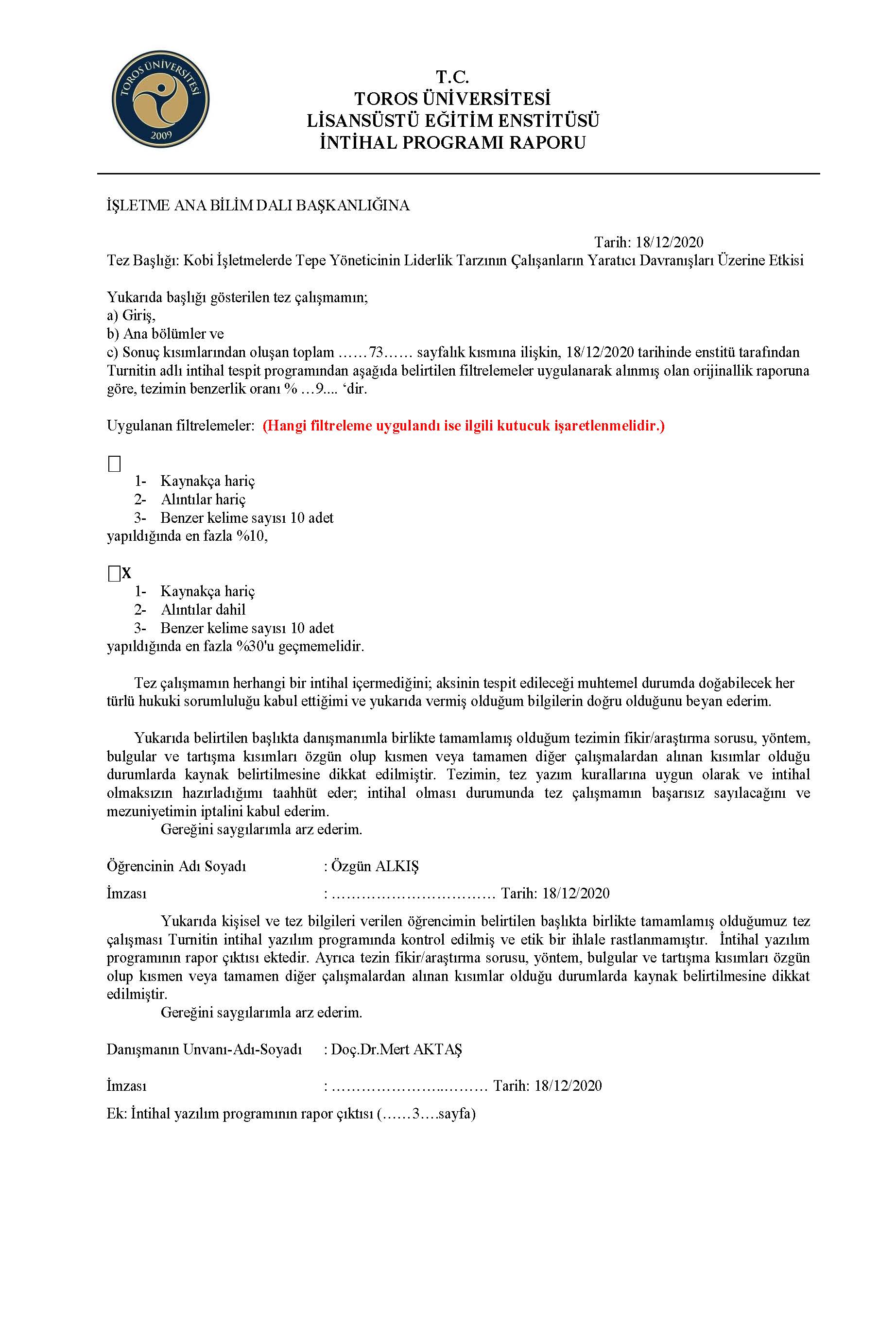
**Yaşınız:**

**………..**

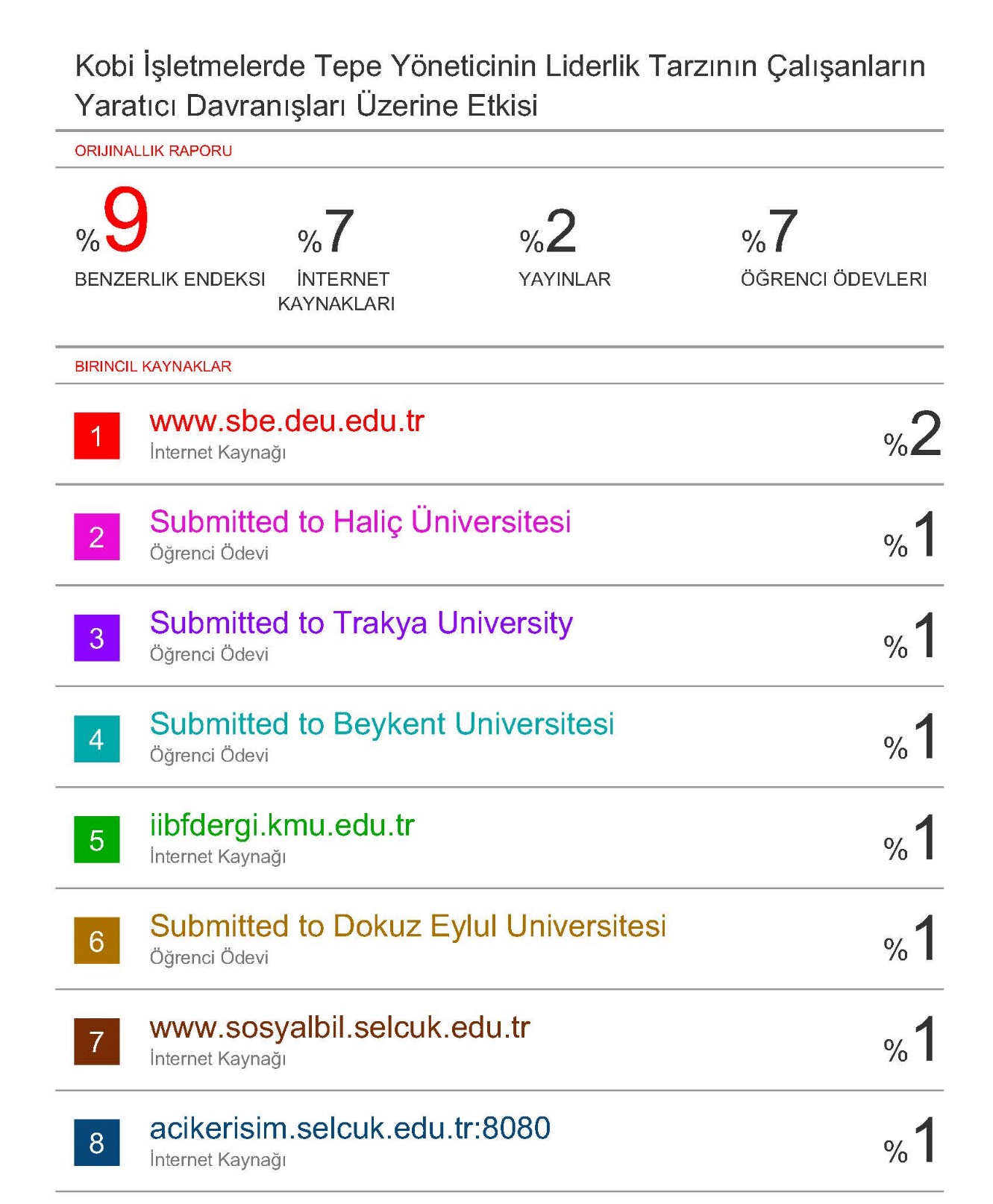
**Eğitim Durumunuz:**

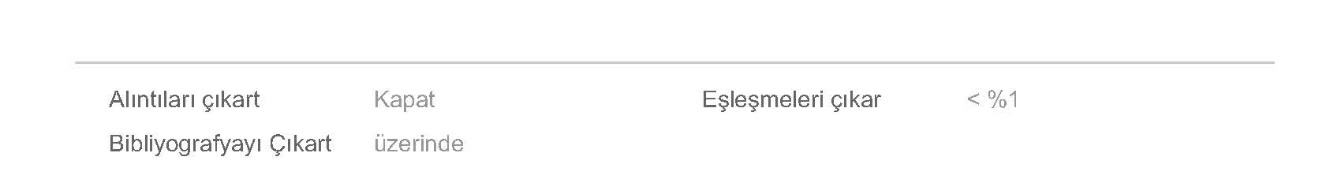
**Önlisans: ……….. Lisans: ……....….. Yüksek Lisans: ……….. Diğer:………….**

Bu formdaki tüm tarihler intihal raporundaki tarihler olmalıdır. Bilgisayar ortamında doldurulmalıdır. İkinci kutucuğun yanına X işareti koyunuz. -Çıktı alırken bu notu siliniz.)









**Bu sayfanın da mutlaka olması gerekiyor, lütfen dikkat ediniz.**