

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN
YARATICILIĞINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nooria PARDES
ORCID: 0000-0003-3510-4259

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ
ORCID: 0000-0003-0572-8327


AĞUSTOS-2024

Nooria Pardes tarafından hazırlanan ‘‘Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi’’ başlıklı bu tez, 26/07/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Osman USLU
Afyon Kocatepe Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Nooria PARDES
Öğrenci Numarası	:	Y176004031
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	Yüksek Lisans
Tezin Başlığı	:	Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi
Benzerlik Oranı	:	%9
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">..... / / 20.... İmza Öğrenci</p>		
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">..... / / 20.... İmza Danışman</p>		
<p style="text-align: center;">Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: / / 20.... İmza:</p>		
<input type="checkbox"/> Kabul Edilmiştir <input type="checkbox"/> Reddedilmiştir	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... /		

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bana sonsuz destek veren, sabırla ve ihtiyacım olduğunda büyük bir ilgiyle zamanını bana ayıran, bilgi ve tecrübelerini her zaman benimle paylaşan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Bana asla öğüt vermeyen ama davranışlarıyla hayal kurmanın ve onu başarmanın asla ihmal edilmemesi gereken bireysel görevimiz olduğunu gösteren tatlı anneme minnettarım.

Bu dönemde benden hiçbir şekilde desteğini esirgemeyen ve özlemimi çektiğim hayalime ulaşmam için her zaman yanımda olan saygılı eşime son derece minnettarım. Tatlı varlığı hayatım için bir umut kaynağı olan canım oğluma çok minnettarım. Son olarak araştırmaya katılan ve deneyimlerini paylaşan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Nooria PARDES

26.07.2024

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. LİDERLİK	5
1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımlar.....	5
1.2.Liderlik Teorileri	6
1.2.1.Özellikler Teorisi.....	6
1.2.2.Davranış Teorisi	7
1.2.2.1.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
1.2.2.2.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	8
1.2.2.3.Blake ve Mouton Yönetim Sistemi	8
1.2.3.Durumsallık Teorisi	9
1.2.3.1.Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	9
1.2.3.2.Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	9
1.2.3.3.House'nin Amaç – Yol Teorisi.....	10
1.3.Liderlik Tarzları.....	11
1.3.1.Demokratik Liderlik	11
1.3.2.Otokratik Liderlik.....	11
1.3.3.Serbest Bırakıcı Liderlik	12
1.3.4.Bürokratik Liderlik.....	12
1.3.5.Karizmatik Liderlik	12
1.3.6.Hizmetkar Liderlik	13
1.3.7.Etkileşimci Liderlik.....	14
1.3.8.Dönüşümcü Liderlik.....	14
1.4.Liderlerin Güç Kaynakları.....	15
1.4.1.Ödüllendirici Güç	15
1.4.2.Zorlayıcı Güç.....	15
1.4.3.Yasal Güç	15
1.4.4.Uzmanlık Gücü.....	16

1.4.5. Karizmatik Güç	16
1.5. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	16
1.5.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	17
1.5.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi	17
1.6. Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	18
1.6.1. Karizma ya da İdeal Etki	18
1.6.2. İlham Verici Motivasyon.....	19
1.6.3. Entelektüel Etki (Zihinsel Teşvik)	19
1.6.4. Bireysel İlgi	19
1.7. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	20
1.7.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	20
1.7.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	20
1.7.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi.....	21
1.7.4. Değişimin Temsilcileri Olma	21
1.7.5. Duygusal Esneklik, Cesaret, Risk Alma	21
1.7.6. Güçlendirme	21
1.7.7. Esnek Yönetim Yaklaşımı.....	22
1.7.8. Güvenilirlik ve Güven	22
1.8. Dönüşümcü Liderliğe Duyulan İhtiyaç	23
1.9. Dönüşümcü Liderliğin Güçlü Yönleri.....	24
1.10. Dönüşümcü Liderliğin Zayıf Yönleri	26
BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	29
2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı.....	29
2.2. Bireysel Yaratıcılık.....	30
2.3. Yaratıcı Düşünme	31
2.3.1. Yaratıcı Düşünmenin Tanımlanması.....	32
2.3.2. Yaratıcı Düşünme Süreci.....	33
2.3.3. Yaratıcı Düşünen Bireylerin Özellikleri.....	34
2.4. Örgütsel Yaratıcılık	36
2.4.1. Yaratıcılık ve Motivasyon	37
2.4.2. Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi	37
2.5. Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık	39

2.5.1.Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi.....	40
2.5.2.Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yaratıcılığa Etkisi	41
BÖLÜM 3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA....	44
3.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	44
3.2.Hipotez	45
3.3.Veritoplama Süreci ve Veritoplama Araçları	46
3.4.Çalışmanın Örnekleme ve Kullanılan Analizler	47
3.5.Bulgular	47
3.5.1.Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	47
3.5.2.Çalışma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	48
3.5.3.Faktör Analizi	49
3.5.3.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	49
3.5.3.2.Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	50
3.5.4.Güvenilirlik Analizi	51
3.6.Korelasyon Analizi Bulguları.....	52
3.7.Regresyon Analizi Bulguları	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	54
KAYNAKÇA	56
ÖZGEÇMİŞ.....	64

TABLÖLÄR

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	48
Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	48
Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları	50
Tablo 4: Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları	51
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	52
Tablo 6: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi	52
Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların Yaratıcılık Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	53

ÖZET

Pardes, N. (2024). *Dönüşümcü liderlik algısının çalışan yaratıcılığına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Liderlik tarzlarının çalışanların yaratıcılık düzeyleri ve örgütlerin inovasyon becerisi üzerindeki etkisi literatürde uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konudur. Etkili bir liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderliğin de bireysel düzeyde çalışan yaratıcılığı, örgütsel düzeyde ise inovasyon becerisi üzerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çalışanların yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda bu çalışma, verilerin anket tekniği ile elde edildiği bir nicel araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın katılımcılarını Sakarya ilinde özel veya kamu sektöründe çalışan 18-65 yaş aralığında 302 kişi oluşturmaktadır. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 27 ile analiz edilmiştir. Bu süreçte verilerin normallik testleri, açıklayıcı faktör analizi, ölçeklerin güvenilirlik analizi, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarabilmek için Pearson korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediğini saptamak amacıyla da basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Verilerin analizi neticesinde; katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yine katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Neticede, çalışmadan elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Çalışma bulguları ışığında hem uygulamacılara hem de araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Yaratıcılığı, İnovasyon

ABSTRACT

Pardes, N. (2024). *The effect of transformational leadership perception on employee creativity* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

The impact of leadership styles on the creativity levels of employees and the innovation skills of organizations is a subject that has been studied in the literature for many years. As an effective leadership style, transformational leadership is thought to have positive effects on employee creativity at the individual level and innovation skills at the organizational level. In this study, the effect of employees' perceptions of transformational leadership on employees' creativity levels is examined. In this direction, this study was designed as a quantitative research in which the data were obtained by questionnaire technique. The participants of the study consisted of 302 people between the ages of 18-65 working in the private or public sector in Sakarya province. The data obtained were analyzed with IBM SPSS Statistics 27. In this process, normality tests, exploratory factor analysis, reliability analysis of the scales, Pearson correlation analysis to reveal the relationships between variables, and simple linear regression analysis were used to determine how the variables affect each other. As a result of the data analysis, a positive and significant relationship was found between the participants' perceptions of transformational leadership and creativity levels. It was also determined that the effect of the participants' transformational leadership perceptions on their creativity was statistically significant. As a result, the findings of the study show that transformational leadership is a significant predictor of employee creativity. Suggestions were made to both practitioners and researchers in the light of the findings of the study.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Employee Creativity, Innovation

GİRİŞ

Son yıllarda dünyanın karşı karşıya kaldığı savaşlar, ekonomik istikrarsızlıklar, bölgeler arası siyasi gerginlikler, çatışmalar ve pandemi, liderliğin hem toplumdaki hem de yönetim olgusundaki rolünü belirgin şekilde artırmıştır. Bu tür krizler beraberinde hızlı ve etkin kararlar alınmasını gerektiren karmaşık ve belirsiz durumları getirmektedir. Bu noktada, kriz yönetimi becerilerine sahip, paydaşlarıyla etkin iletişim kurabilen, izleyicilerini ortak ve paylaşılan bir vizyonda bir araya getirebilen liderlerin önemi anlaşılmaktadır. Son dönemlerde yaşanan karmaşık ve belirsiz durumlar, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve yenilikçi çözümler üretebilme kapasitesine sahip olan dönüşümcü liderlik tarzının tekrardan irdelenmesini anlamlı kılmaktadır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerini entelektüel açıdan teşvik ederek, izleyicilerinin yaratıcı düşüncelerini harekete geçirerek, çalışanların sınırlarını zorlayarak yeni ve yaratıcı bakış açılarını ve fikirlerini ortaya koyabilecekleri esnek bir örgüt atmosferi oluştururlar (Gmosologo Wislu, 2009, s. 468). Yaratıcı davranış, son yıllarda çevresel baskılar ve değişimlere yanıt olarak yeni yöntemler bulunması gerekliliği nedeniyle birçok araştırmacının odak noktası haline gelmiştir (Ake vd., 2009, s. 67). Karmeli ve diğerleri (2006), iş ortamındaki yaratıcı davranış; problemlerin tanımlanması, yeni fikirlerin yaratılması ve problemlerin çözümü için olası çözümlerin geliştirilmesi gibi çok adımlı bir süreç olarak değerlendirmektedirler. Bu süreç, grup veya örgüt düzeyinde yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasını da içermektedir (Dejong ve Hartog, 2007, s. 48). Bu açıdan, dönüşümcü liderlik tarzının öncelikle izleyicilerinin yaratıcılığını olumlu yönde etkileyebileceği, yaratıcılığı artan çalışanların da üyesi oldukları örgütlerde inovasyonu harekete geçirebilecekleri ifade edilebilir.

Örgütler için çalışan yaratıcılığı, özellikle artan rekabet ve yoğun belirsizlik durumlarında kritik önem taşımaktadır. Bünyesinde yaratıcılığı yüksek çalışanlar bulunan örgütler, yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirerek uzun dönemli rekabet avantajına sahip olabilirler. Bunun yanında, yaratıcılığı yüksek olan çalışanlar yeniliklere ve gelişmelere daha kolaylıkla uyum sağlama becerisine sahiptirler. Yine yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanlar, karmaşık problemlere yenilikçi ve etkili çözümler bulma becerisine sahiptirler. Tüm bu olumlu özelliklerine sahip çalışanların bulunduğu örgütler neticede, değişen çevre şartlarına hızla adapte olabilen, inovasyon kabiliyeti yüksek, yenilikçi ve dinamik

bir yapıya ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, hem yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak hem de mevcut çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini yükseltmek tüm örgütlerin çaba gösterdiği bir alan olmaktadır.

Alan yazında çalışan yaratıcılığının öncüllerini irdeleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların odaklandığı bir alan da dönüştürücü liderlik tarzının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkileridir (Örn; Chausbey vd., 2019; Eisenbeib ve Borner, 2013; Gong vd., 2009; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Jaiswal ve Dhar, 2016; Mittal ve Dhar, 2015; Shin ve Zhou, 2003; Wang vd., 2013; Wang vd., 2014; Wang ve Rode, 2010). Tüm bu çalışmalardaki ortak sav, dönüştürücü liderlik tarzının ve uygulamalarının örgütlerde çalışan yaratıcılığı besleyen bir faktör olduğudur. Söz konusu ampirik çalışmalar, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ilişkiyi doğrulamaktadır.

Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik yoluyla izleyicilerinin içerisinde oldukları mevcut durumu sorgulamalarına ve rutin düşünce kalıplarının dışına çıkarak örgüte yeni ve farklı perspektif kazandırabilirler. Dönüşümcü liderler yine izleyiciler ile bireysel olarak ilgilenen ve onların mesleki gelişimlerine azami önem gösteren kişilerdir. Kendisi ile yakından ilgilenilen çalışanlar böylece kendilerini güçlendirilmiş hissedecek ve yaratıcı düşünce ve çözümlerini daha rahat ve istekli bir şekilde ifade edeceklerdir. Yine dönüşümcü liderlik tarzının boyutlarından biri olan ilham verme ise izleyicileri yaratıcı çözümler ortaya koymaya motive edecektir. Aynı zamanda, dönüşümcü liderliğin karizmatik etki boyutu, bu liderlerin karizmatik nitelikleriyle izleyicilerine rol model oluşturacaklarını öne sürer. Bu durum, izleyicilerin dönüşümcü lidere üst düzey bağlılık göstermelerine, dolayısıyla yenilikçi fikirlerini paylaşma konusunda daha istekli ve hevesli olabilecekleri öne sürülebilir (Amabile, 1995; Avolio ve Bass, 1995; Shin ve Zhou, 2003). Neticede, dönüşümcü liderliğin çalışanların rutin düşünme kalıpları ve iş yapış süreçlerinin dışına çıkmasını sağlayacak bir zemin hazırlayarak çalışanların örgütlerine değerli katkılar sağlamasına yardımcı olabilir. Bu çalışmada da çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenecektir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile çalışanların yaratıcılık düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Eğer bu söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirse, dönüşümcü liderlik algısının çalışanların yaratıcılık düzeylerini nasıl etkilediğinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Böylece, çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olabilecek liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderliğin rolü ortaya konulacaktır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma temelde, çalışanların algıladıkları liderlik tarzının yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisini anlamaya katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin tekrardan gözden geçirilmesi, mevcut yazın temelinde liderlik tarzlarının çalışan yaratıcılığın oluşumu ve gelişimindeki rolünün ortaya konulması açısından önemlidir. Yine bu çalışma, yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, çalışanların yaratıcılık potansiyellerini en üst düzeye çıkarmada liderlik tarzlarının rolünü hatırlatması bakımından önemlidir. Böylece yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri, uygun liderlik tarzlarını belirleyerek yenilikçi ve inovatif bir kurum kültürü inşa edebilirler.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, verilerin anket tekniği ile elde edildiği bir nicel araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın katılımcılarını Sakarya ilinde kamu kuruluşlarında veya özel sektörde çalışan 18-65 yaş aralığında 302 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan anket formunun ilk kısmında katılımcıların demografik niteliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarını ölçebilmek için Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ve İşcan'ın (2002) doktora tezi kapsamında Türkçe'ye uyarladığı 23 maddelik "*Dönüştürücü Liderlik Ölçeği*" yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların yaratıcılık düzeylerini tespit edebilmek amacıyla Muñoz-Doyague, González-Álvarez ve Nieto (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ürü (2009) tarafından yapılan "*Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği*" yer almaktadır. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 27 ile analiz edilmiştir. Bu süreçte verilerin normallik testleri, açıklayıcı faktör analizi, ölçeklerin güvenilirlik analizi, değişkenler arası ilişkileri ortaya

ıkarabilmek için Pearson korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediğini saptamak amacıyla da basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

BÖLÜM 1. LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımlar

Liderlik, insanların birlikte yaşamak durumunda olduklarından beri var olan bir olgudur. Antik çağda kitleler arasında gruplara liderlik edenlerin bahsettiği liderlik, zaman zaman insan inançlarından esinlenen, hatta onlarla eş anlamlı hale gelen kavramları kapsamaktadır. Liderlik kavramının izleri Mısır ve Çin'de de ortaya çıkmıştır. Platon ilk olarak liderliği "çevreyi dolaşarak yönetmek" olarak adlandırmıştır (Güçlü, 2016).

Liderlik kavramı, insanlığın varoluşundan bu yana tüm toplumlarda bilinen bir olgu olmasına rağmen, 14. yüzyıldan itibaren literatürde kendine yer bulmuş ve son yüzyıllarda daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2011). Anglo-Sakson kökenli olup "yol" anlamına gelen "lead" sözcüğünden türetildiği için lider olarak kullanılmaktadır (İbicioğlu vd., 2009).

Liderlik birçok disiplinde incelenen bir kavramdır. Farklı teorisyenlerin ve araştırmacıların, farklı disiplinlerin ve farklı bakış açılarının liderlik kavramına ilişkin farklı tanımları vardır ancak gerçekte tek bir liderlik tanımına ulaşmak çok zordur (Bakan, 2008).

Liderliğin anlamı, liderin konumuna, liderlik ettiği örgüte ve süreçlere bağlı olarak değişmektedir (Eraslan, 2004). Bennis (1989) "Liderlik güzelliğe benzer, tanımlaması zordur ama gördüğünüzde anlarsınız." görüşünü paylaşmıştır. Yukl (2013)'a göre liderlik, "Başkalarını etkileyerek ne yapılması gerektiği ve yapılması gerekenlerin nasıl yapılacağı konusunda anlaşmaya varma ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Goleman'a (2004) göre ise liderlik, düzene göre yönetmek değil, duygusal beklentilerini dikkate alarak insanları belirlenen hedefler doğrultusunda birlikte hareket etmeye ikna etmektir.

Liderlik; belirli amaçlar kapsamında başkalarını etkileme ve onları harekete geçirme gücü olarak da tanımlanmaktadır (Şişman, 2018). Eren (2016) de benzer şekilde liderliği, "bir grup insanı belirlenmiş amaçlar ve hedefler etrafında bir araya getirmek ve onları bu amaç ve hedeflere ulaşmak için harekete geçmek, bilgi ve yeteneğin birleşimi" olarak tanımlamıştır.

Liderlik, belirli koşullar altında işleyiş ve nihai olarak bireysel veya takım hedeflerini tanımlamak için bireysel değerlerin davranışlarını yönlendirme aşaması olarak da ifade edilebilir (Koçel, 2016).

Özetle, yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak liderlik, motivasyon eylemlerini, takip ve izlemeyi, ileriye dönük olarak ulaşılabilir hedefleri belirlemeyi ve takipçileri bunu başarmaya yönlendirmeyi içeren bir örgütü yönetmenin çeşitli aşamaları olarak tanımlanabilir.

1.2.Liderlik Teorileri

Liderlik fikri her çağda bilim adamlarının ilgisini çekmiş ve her çağda üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. 20. yüzyıl liderlik çalışmalarının arttığı bir dönem olarak kabul edilirken, ortaya çıkan yeni yaklaşımlar önceki yaklaşımın eksikliklerini giderme ve geliştirmeyi amaçlamıştır (Kaya, 2014). Bu yaklaşımları çeşitli dönemlere ayırarak değerlendirmek mümkündür (Zel, 2011). 1900'lerin ilk dönemlerinde liderlik çalışmaları, liderlerin kişisel niteliklerine odaklanan "*özellikler yaklaşımı*"nı vurgulamaktaydı. Ancak 1940 ile 1960 yılları arasında vurgu, "Lider kimdir?" yerine "Bir lider ne yapar?" sorusunun sorulduğu "*davranışsal yaklaşımlara*" yönelmiştir. Sonraki yıllarda bu yaklaşımların odak noktası, etkili liderlik davranışlarını etkileyen durumsal faktörleri kapsayacak şekilde genişlemiş ve bu da "*durumsal yaklaşımların*" ortaya çıkmasına neden olmuştur. Son yıllarda liderlik çalışmaları karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik gibi çağdaş yaklaşımlara odaklanmıştır (Erdoğan, 2011).

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderliğin en eski yaklaşımı Özellikler Teorisi olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım liderin özelliklerini odağa alır. Koçel'in (2016) belirttiği gibi liderin fiziksel görünümü ve kişisel nitelikleri açısından grubun geri kalanından farklılaştığını öne sürer.

Liderlik, farklı fiziksel ve sosyal niteliklerle karakterize edilir. Fiziksel özellikler arasında boy, kilo ve fiziksel çekicilik yer alırken, sosyal özellikler arasında sosyal geçmiş, kişilik, sosyallik, zekâ, değişime uyum sağlama, kararlılık, sosyal yönelim, güven ve iletişim becerileri yer alır. Özellik yaklaşımı, liderlerin belirli özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Kısacası "bireyleri lider yapan, onların fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal özellikleridir" (Özler, 2013).

Özellikler yaklaşımının dayanağı, doğuştan liderlik özelliklerine sahip bireylerin liderlik pozisyonlarına uygun olacağı fikridir. Bu bakış açısı, bir liderin fiziksel özellikleri ve bireysel özellikleri bakımından ortalama bir insandan farklı olduğunu öne sürmektedir. Hangi özelliklerin lider olmak hususunda anlamlı olduğunu belirlemek için önemli miktarda araştırma yapılmıştır (Şimşek, 2001).

Özellikler Teorisini benimseyen araştırmacılar, liderliğin en iyi şekilde bireylerin özellikleri aracılığıyla saptanabileceğini savunmuşlardır. Ancak diğer araştırmacılar, belirli özelliklere sahip olmanın kişinin lider olacağını garanti etmemesi nedeniyle kişisel özelliklerin tek başına liderliği tam olarak kapsayamayacağını dile getirerek Özellikler Teorisini eleştirmişlerdir. Çelik'in (2012) belirttiği gibi bu yaklaşımın etkili liderlik davranışını açıklamakta yetersiz kaldığı, liderliğin diğer boyutlarının araştırılmasına yol açtığı görülmüştür. Bu eleştiriler davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Koçel, 2016).

1.2.2. Davranış Teorisi

Özellikler yaklaşımına yöneltilen eleştirilerin ardından lider davranışları üzerine yapılan çalışmalar, davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, liderin görünümü veya sahip olduğu niteliklerden ziyade, eylemlerine ve tavırlarına odaklanır. Bu teori kapsamında araştırmacılar özellikle liderin ne yaptığına ve bunu nasıl yaptığına odaklanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli bakış açıları ve kavramsallaştırmalar ortaya çıkmıştır (Tekarslan vd., 2000).

Davranışsal yaklaşımın vurgusu liderin özellikleri değil, liderlik ettiği kişilere, özellikle de astlarına yönelik eylemleridir. Dolayısıyla bu yaklaşım, yetki devri, iletişim tarzı, hedef belirleme, planlama ve kontrol gibi davranışların liderin etkisine katkıda bulunan önemli faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Sonuç olarak davranışsal yaklaşımın odağında, liderin grup üyelerine yönelik davranış tarzı bulunmaktadır (Koçel, 2016). Bu teori kapsamında liderlik kavramı için “liderin takipçileriyle sürdürdüğü bir davranış biçimi” şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür (Güney, 2015).

Davranışsal liderlik çok sayıda çalışmanın ve uygulamanın odak noktası olmuştur. Bu çalışmaların en öne çıkanları izleyen kısımda kısaca sunulmuştur.

1.2.2.1. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen liderlik araştırmaları, etkili kurumsal performansı destekleyen temel davranışsal özelliklerin belirlenmesini amaçlamıştır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarının bulgularına benzer şekilde, Erkutlu'nun (2014) belirttiği gibi, bu temel davranış özellikleri çalışan merkezli veya görev merkezli olarak sınıflandırılabilir. Görev merkezli boyut, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya vurgu yapar ve bu da işin kişisel özelliklerden daha öncelikli olmasını gerektirir. Çalışan merkezli liderlik ise çalışanların bireysel özelliklerini ön planda tutarak, saygı ve özen çerçevesinde verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır (Ergün Doğanbaş, 2017).

1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında iki boyut yer almaktadır. Bu boyutlar araştırmalar neticesinde “*kişiyi dikkate alma*” ve “*inisiyatif*” olarak tespit edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012).

İnsan odaklı olmak (kişiyi dikkate alma), başkalarıyla güven ve saygı temelli ilişkiler yürütmek, başkalarıyla ilişki kurmak gibi davranışları ifade eder. Örgütlerde insanlar liderleri kendi istek, arzu, ihtiyaç ve beklentilerini temsil eden kişiler olarak algılamaktadırlar (Koçel, 2016). Aktif unsur, iş odaklı (vurgu) olarak gösterilmekte olup, çalışma, iletişim ve kontrol aşamalarını da içeren, istenilen hedefe istenilen zamanda tam ve doğru bir şekilde ulaşmak için yapılan eylemleri kapsamaktadır. Bunun için asıl amaç iş ve iş yaptırmaktır. Çalışmada liderlerin tutum ve davranışları iki farklı bağlamda ele alınmaktadır. Bu çalışmanın sonucu, insanı ön planda tutan ve işini önemseyen yüksek performans gösteren liderlerin davranışları nedeniyle çalışan devir hızının ve devamsızlık gibi devamsızlıkların daha düşük olduğudur (Saruhan ve Yıldız, 2012).

1.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Sistemi

Kendisinden önce gerçekleştirilen davranışsal liderlik çalışmalarına paralel olarak geliştirilen bu model, insanı ön planda tutan ve iş merkezli yapıları koruyan temeller üzerine oluşturulmuştur (Erkutlu, 2014).

Yönetim ızgarası teorisinin liderlik modeli iki boyutlu bir matris olup, matrisin bir boyutu *işe*, diğer boyutu ise *insanlara* yöneliktir. Modeldeki iki boyut dokuz sayıya bölünmüş olup, dikey eksen insan faktörünü, yatay eksen ise üretim faktörünü temsil etmektedir.

Bu adımların kesişimi farklı liderlik türlerini açıklamaktadır. Beş ana liderlik stili tanımlanmıştır. Bunlar 1-1 Anemik Yönetim, 1-9 Sosyal Kulüp Yönetimi, 5-5 Orta Düzey Yönetim, 9-1 İş Odaklı Yönetim ve 9-9 Takım Çalışması Yönetimidir. İdeal 9-9, Ekip Çalışması Yönetim türüdür.

1.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik teorileri, liderliğin sadece liderin özelliklerine ya da liderin davranışlarına odaklanılarak anlaşılamayacağını öne sürer. Liderliğin kapsamlı bir şekilde anlaşılması için çevresel koşulların da dikkate alınması gerektiğini, liderlik sürecinde hangi durumlarda hangi koşulların daha önemli olduğunu ve bu koşullara en uygun liderliğin ne tür olduğunu vurgulanmaktadır (Koçel, 2016).

Durumsal liderlik teorisi kapsamında çeşitli modeller önerilmiştir. İzleyen kısımda öne çıkan modellerden kısaca bahsedilecektir.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Bu model, bir liderin kişiliğinin ve davranışlarının yanı sıra durumsal değişkenleri de dikkate alan ilk çalışmadır. Tüm liderlerin, farklı düzeylerde de olsa belli düzeyde yetkileri vardır. Fred Fiedler'in teorisine göre bir liderin gücünü ve eylemlerinin etkinliğini belirleyen üç koşul, liderlik grubu üyeleri arasındaki ilişkiler, görevin niteliği ve liderin konumsal gücüdür (Koçel, 2016). Bu değişkenler şu şekildedir:

Lider-üye ilişkileri: Lider ve ast arasındaki ilişkilerin kalitesine odaklanan bu yaklaşım, liderin astlarını hem maddi hem de manevi açıdan desteklemesi, astlarına saygı duyması ve birer birey olarak astlarının değerlerini tanıması üzerine kuruludur. Başarı, ast-üst ilişkisinde güvenin sağlanmasında temellenir (Erkutlu, 2014).

Görevlerin yapısı: Görevlerin ne olduğunun ve bu görevleri yerine getirmek için neler yapılması gerektiğinin net olmasını ifade eder (Aykanat, 2010).

Liderin konumsal gücü: Liderin temel resmi gücünü ve yaptırımlarını ifade eder (Sayılı ve Baytok, 2014).

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Paul Hussey ve Kenneth Blanchard'ın ortaya koyduğu bu modele göre liderlerin davranış tarzlarının belirlenmesinde, astlarının seviyesi önemlidir. Bu model çerçevesinde göreve

yönelik ya da işe yönelik davranışlar, hedef kitlenin motivasyonlarına, isteklerine ve yeteneklerine göre olgunluk düzeylerine göre belirlenmektedir (Bolden vd., 2003).

Olgunluğu düşük olanların iş odaklı olması, olgunluğu yüksek olanların ise kişisel odaklı liderlik davranışları sergilemesi önerilmektedir.

Bu teoride dört liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bu liderlik tarzında ekibin hazır olma durumuna en uygun liderlik tarzının kullanılması gerekmektedir. Bu tarzlar ise; komutacı liderlik tarzı, ikna edici liderlik tarzı, katılımcı liderlik tarzı ve temsili liderlik tarzıdır (Sayılı ve Baytok, 2014).

1.2.3.3. House'nin Amaç – Yol Teorisi

Amaç-Yol teorisi hem bir liderlik hem de bir motivasyon teorisidir. Liderlerin, takipçilerini belirli bir amaca doğru nasıl güdülediklerini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Çalışanların; daha fazla çaba göstermenin daha iyi iş performansı sağlayacağına, bu performansın da ödüllere yol açacağına inandıklarında motive olacaklarını öne süren beklenti teorisinden temellenmiştir.

Amaç-Yol teorisine göre liderler, takipçileri motive eden ve istenen ödüle doğru ilerlemelerine yardımcı olan bir liderlik tarzı benimseyerek takipçilere yardımcı olur. Özünde, takipçiler bir hedefe giden yoldadır ve liderler, takipçilerin rehberlik, koçluk ve yönlendirme yoluyla bu hedefe ulaşmalarına yardımcı olmak için oradadır. Yol amaç teorisi, bir liderin tarzının bir takipçinin ihtiyaçları ve görevin doğası ile nasıl etkileşime gireceğini öngörmesi açısından bir olasılık teorisidir. Belirsiz görevler için yönlendirici liderliği, tekrarlayan görevler için destekleyici liderliği, belirsiz, özerk görevler için katılımcı liderliği ve zorlu görevler için başarı odaklı liderliği savunur (Burkus, 2010).

Amaç-Yol teorisinde tanımlanan dört çeşit lider davranışı aşağıdaki gibidir (Zel, 2011);

Otoriter liderlik: Grup üyelerinin karar alma sürecine katılmadığı, yani liderin otoritesini paylaşmadığı, beklentilerin ve görevlerin net olduğu davranış türüdür.

Destekleyici liderlik: Liderin ekip üyeleriyle yakın ilişki geliştirdiği ve onlara nezaketle davrandığı davranış türünü ifade etmektedir.

Katılımcı liderlik: Liderin grup üyelerinden öneri beklediği ve onların karar alma sürecine katılımını teşvik ettiği bir davranış türüdür.

Başarı odaklı liderlik: Liderin hedefleri yüksek tuttuğu ve ekip üyelerine güven duyduğu davranış türü. House, doğru koşullar sağlandığında bu dört farklı liderlik davranışının aynı lider tarafından gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir (Zel, 2011).

1.3. Liderlik Tarzları

Liderlik ile ilgili farklı kaynaklar liderlik tarzlarını farklı şekillerde açıklamaktadır. Araştırma alanı bağlamında farklı kaynaklar farklı liderlik tarzlarını çeşitlendirmektedir. Bu bağlamda başlıca liderlik tarzları aşağıdaki gibidir.

1.3.1. Demokratik Liderlik

Katılımcı bir tarzın kullanıldığı demokratik liderlik tarzında lider, gücünü örgütteki diğer üyelerle paylaşma eğilimindedir. Örgütsel karar alma, hedef belirleme, görev atama vb. konularda kişisel görüş ve önerilere önem verir. Bu liderlik türünde kontrol daha düşük düzeydedir. Bireyin verimlilik artışında içsel faktörlerin etkili olduğu kabul edilir. Bu liderlik tarzında kararların alınması uzun sürme eğilimindedir. Ani karar alınması gereken durumlarda bu liderlik tarzının başarısız olma ihtimali yüksektir. Demokratik liderlerin bazı özellikleri şunlardır (Bozkuş, 2004; Sayılı ve Baytok, 2014);

- Çalışanlara işleri hakkında tavsiyelerde bulunur ve rehberlik ederler.
- Organizasyonla ilgili kararları ve değişiklikleri çalışanlarla paylaşırlar.
- Çalışanlarına ne kadar başarılı oldukları konusunda sürekli bilgi verirler.
- Çalışanlara çalışma ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olma özgürlüğü verirler.

1.3.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik; insanların liderin yönlendirmesi dışında bağımsız hareket edemeyecekleri şekilde işleyen, agresif yapıya sahip, stresi seven bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında tek karar verici liderdir. Liderin talimatlarına tam olarak uyulmalı, diğerleri de uymalıdır. Genel olarak bu liderlik türünde lider, gücünü üyelerinin dikkatinden ve ilgisinden alır. İletişim yönü yukarıdan aşağı yönlüdür ve bilginin aşağıdan yukarıya doğru iletilmesi şüphelidir. Bu nedenle süreç sürekli kontrol altındadır.

Liderlerin kendi kararlarını ve yönetim tarzlarını dayatmaları, takipçilerinde düşük motivasyon, olumsuz yönetim algısı, sürtüşmeler ve uyumsuzluğa neden olabilir. Bu durum devam ederse liderler otoritelerini kaybetme riski ile karşılaşabilirler (Yıldırım, 2012).

1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bu tür liderler, çok az idari otorite gerektiren, ekibi sorumlu tutan ve her bir takipçinin mevcut kaynaklarla hedefler, planlar ve stratejiler geliştirmesine izin veren davranışlar sergilerler. Başka bir deyişle, tam özgürlüğe izin veren liderler, güce sahip olmayıp, onu kullanma sorumluluğunu tamamen astlarına bırakmaktadır (Eren, 2013). Özgürleştirici liderler, astlarının onu kullanmasına izin vererek güç iddiasında bulunmazlar. Bu tür liderlik, hedef belirleme ve sağlanan kaynaklara göre hareket etme olanağı sağladığı için etkisiz liderliktir (Taş vd., 2007).

Özgürleştirici bir liderlik tarzı, örgüt üyelerinin karar almasına olanak sağlayarak olumlu bir liderlik ortamı yaratsa da bu durum bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu liderlik türünde liderin çoğunlukla sorunlardan kaçınması ve kararsız, dikkatsiz bir tutum sergilemesi, örgüt üyeleri arasında uyumsuzluk ve motivasyon kaybı yaratarak performansın düşmesine neden olur (Gözükara, 2014).

1.3.4. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlerin belirlediği misyon ve hedefleri gerçekleştirebilmek için yapılması gereken tüm faaliyetlerin düzenli olarak düzenlenmesi, herkesin ne yapacağı, nerede çalışacağı gibi iş bölümünde iyi bir iş yapması gerekmektedir. Bu tür liderliğin ilkesi, liderin memur zihniyetine sahip olması, her şeyin kuralları olması ve kurallara göre çalışmasıdır. Bürokratik liderlikte de empati, arkadaş olma, astlara yardım etme, tanınma ihtiyacı arka planda kalmaktadır (Bayram, 2013).

1.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderlerin diğer grup üyelerini nasıl etkilediği konusunda önemli faktördür ve aynı zamanda kişisel çekicilik olarak da görülmektedir; çünkü karizmatik liderlerin, diğerlerini kişisel özellikleri aracılığıyla onları takip etmeye teşvik ettiği bilinmektedir (Koçel, 2016). Böylece karizmatik liderler, kitleleri beklentilerin ötesinde etkileme

yeteneğine sahiptir. Karizma kavramını karakterize eden bu önemli gücün çoğunlukla doğuştan olduğu düşünülse de sonradan kazanılabileceğini iddia eden çalışmalar da mevcuttur (Özler, 2013).

Karizmatik bir lider ekip üyeleri üzerinde duygusal bir etki bırakır. Kriz zamanlarında grup üyelerini bir araya getirebilir. Karizmatik bir liderin amacı köklü bir değişim yaratmaktır. Değişim içerisinde bulunulan durumu beğenmez ve radikal bir şekilde değişimin yapılması gerektiğini savunur. Karizmatik liderler her koşulda ve durumda ekip üyelerini takip ederler (Koçel, 2016).

Gedikoğlu'na (2015, s. 111) göre karizmatik liderler şu şekilde nitelendirilmektedir:

- Kendine güveni yüksektir.
- Baskın bir etkiye sahiptir.
- Grup üyelerinin doğru olduğuna inandıkları şeylere inanmalarını sağlar.
- İşinde risk alır.
- İnandığı değerler uğruna kendini feda edebilir.
- Hedeflere ulaşmak için yüksek maliyetli riskler alır.
- Grup üyelerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Kriz zamanlarında köklü değişiklikler yapar.
- Süper güçlere sahiptir.

1.3.6. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf (1977), gerçek liderliğin hizmet etmekle eşdeğer olduğunu ve hizmetkâr liderlerin en önemli önceliğinin çalışanlara, müşterilere ve topluma hizmet etmek olduğunu öne sürmüştür. Hizmetkâr liderlik kavramını, 1977 yılında yayınladığı "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı makalesinde tanıtmıştır. Greenleaf'e (1977) göre, hizmetkâr liderlik tek taraflı bir eylem değildir. Bu liderlik türü, lider kadar önemli olan takipçileri de kapsar. Greenleaf, hizmetkâr liderliğin temelinde hizmet etme duygusunun yattığını, liderlerin hizmet edebilmek için liderlik becerilerini göstermeleri gerektiğini, yani hizmet ve liderliği birleştirmeleri gerektiğini savunmaktadır (Işık, 2014). Bu tarz, liderin bencil bir bakış açısına sahip olmak yerine takipçilerine ve bir bütün olarak

topluma önem vermesini içerir. Bu liderlik tarzında, takipçinin katkısının ne kadar olacağı bilinmediği için lider sonucu önceden bilemez. Hizmetkar liderliği anlaşılmasına katkıda bulunan pek çok araştırmacı mevcuttur. Bu araştırmacılardan biri olan Larry Spears, Greenleaf'in çalışmalarını incelemiş ve hizmetkar liderliğin temel özelliklerini belirlemiştir. Bu temel özellikler; dinleme, empati, şifa, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, idarecilik ve başkalarının gelişimine bağlılıktır (Burkus, 2010).

1.3.7.Etkileşimci Liderlik

Bu teori, bir lider ile takipçileri arasındaki ilişkiye ve davranış kalıplarına odaklanmaktadır. Liderler ile ekip üyeleri arasındaki ilişki ve liderler ile ekip üyelerinin bir işi yaparken etkileşimleri teorinin odak noktasını oluşturmaktadır (Koçel, 2016).

Etkileşimci liderlik, astlara hedefleri ve performans beklentilerini açıkça ifade etmeyi içerir. Ödül ve ceza mekanizmasının işleyişi ile karşılıklı bir iletişim şekli gerçekleşmekte ve astlarda lidere karşı güven, saygı ve itaat duygusu oluşmaktadır (Buluç, 2009).

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, operasyonları sürdürebilmek için insanları etkilemeye çalışırlar. Liderler hedeflerin sorumluluğunu almaya isteklidirler. Kişisel şikayetleri ve sorumlulukları tamamen ortadan kaldırmaya odaklanılır (Serinkan, 2008).

1.3.8.Dönüşümcü Liderlik

Yazında dönüşümcü liderlik; dönüştürücü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Öztürk, 2018). Bazı kaynaklarda transformasyonel lider ifadelerine de rastlanmaktadır. Bennis, dönüşümsel liderliği, bir ideale ulaşmak için takipçinin mevcut gücünü artırmak, takipçiyi daha fazla güçlendirmek ve kazanılan bu gücü değişim yaratacak davranışlara dönüştürmek olarak tanımlamaktadır. Bernard M. Bass ise dönüşümcü liderliği, takipçilerin ortak sosyal alanını artırma, örgütsel hedeflerin benimsenmesini sağlama ve eylemlerin bireysel çıkarlar yerine grup çıkarları dikkate alınarak yapılmasını sağlama süreci olarak tanımlamaktadır (Aydemir, 2010). Araştırmanın takip eden bölümlerinde dönüşümcü liderlikle ilgili kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

1.4.Liderlerin Güç Kaynakları

Güç ve iktidarla ilgili konuların varlığının insanların toplu halde yaşamaya başlamasından itibaren ortaya çıktığı öne sürülür. İnsanoğlunun varoluşundan bu yana, dini, siyasi ve hukuki alanlarda, küçük topluluklardan devletlere ve şehir yönetimlerine kadar yaşanan olaylarda güç kullanımının ve bunun etkilerinin sürekli olarak gözlemlendiği görülmektedir (Çalışkur, 2016).

Bir liderin grup üzerindeki nüfuzunu sürdürebilmesi için güce ihtiyacı vardır. Literatürde liderlik için güç kaynaklarının beş maddelik bir sınıflandırması yapılmıştır. İzleyen kısımda bu güç kaynaklarından kısaca bahsedilecektir.

1.4.1. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirici gücün temelinde, örgüt üyelerinin amaç ve hedeflere uygun performans sergilediklerinde ödüllendirileceklerine dair bir inanç yatar. "Neyi daha iyi yapabilirim ve nasıl daha fazla ödül alabilirim?" düşüncesi, bireyi motive eder ve onu sorumluluklarını yerine getirmeye teşvik eder. Bu güç, terfi, zam veya teşekkür mektubu gibi çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. "Ödüllendirici gücün" uygun zamanda ve doğru bir şekilde kullanılması, liderin liderliğini güçlendirir (Zeren, 2007). Ancak bu güç, yanlış veya uzun süreli kullanım durumunda, olumsuz etkilere yol açabilir ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiye zarar verebilir (Yücel ve Ekici, 2009).

1.4.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün tam tersi olarak kabul edilebilir. Ödüllendirme gücünde, olumlu davranışlar sergileyerek ödül kazanma amacı varken, zorlayıcı güçte, genellikle cezadan kaçınma eğilimi ön plandadır. Örgüt üyeleri, cezadan kaçınmak için istenilen davranışları sergilemeye çalışırlar. Ancak, bu gücün aşırı kullanımı, örgüt üyeleri arasında motivasyon kaybına ve bıkkınlığa yol açabilir ve bu durum, hedeflere ulaşmayı engelleyebilir. Aşırı zorlayıcı güç kullanımı, organizasyon yöneticilerinin ekipler üzerindeki etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.4.3. Yasal Güç

Bu güç türü, bireyin herhangi bir özelliğine göre değil, yalnızca konumuna göre kullanılabileceği ve yaptırım uygulayabileceği bir gücü ifade eder (Toprak, 2006).

Yöneticinin konumu nedeniyle sahip olduğu ve çoğu yazılı olarak belirlenen yetkilerinden kaynaklanır. Bu gücün temelinde örgütsel hiyerarşi bulunur (Erkutlu, 2014). Yasal gücün tek ve sürekli kullanımı grup içinde huzursuzluğa neden olabilir; liderin liderlik vasıflarını sergilemesini engelleyebilir (Eraslan, 2004).

1.4.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç, ekip üyelerinin yöneticinin bilgi, deneyim, yetenek ve alandaki uzmanlığına duyduğu güvenden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, liderin grup hedeflerine ulaşmak için gerekli kişisel özelliklere, deneyime ve bilgiye sahip olduğuna inanır; bu nedenle, lideri takip etmek, izleyicilerin de hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Canbaz, 2019). Bu güç, bireyin tek başına elde edebileceği bir güçtür ve özel eğitimler, kurslar ve seminerler yoluyla sürekli kişisel gelişimle kazanılabilir. Kişisel gelişimin getirdiği deneyim ve güven, başarıya ulaşmanın yolu olacaktır (Yücel ve Ekici, 2009).

1.4.5. Karizmatik Güç

Bu tür güç, temel olarak ekip üyelerinin liderin karizmasından etkilenmesi ve liderle özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkar. Bu güç doğrudan liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır, çünkü karizmatik güç üretebilmek için takipçilerin liderden ilham alması, onda üstün özellikler görerek onu taklit etmek istemesi ve dolayısıyla onun talimatlarını şevkle takip etmesi gerekir (Koçel, 2016). Başka bir deyişle bu güç, astın lidere olan bağlılığı ve saygısından dolayı isteklerini yerine getirme ve onu memnun etme arzusundan kaynaklanmaktadır (Yukl, 2013).

1.5. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik, başta değişim ve dönüşüm durumlarında olmak üzere alan yazında modern liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Birçok farklı araştırmacı, dönüşümcü liderliğe ilişkin farklı bakış açıları, yaklaşımlar ve tanımlar önermiştir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini tanır ve dikkate alır; takipçilerinin potansiyelini keşfetmeye, onlardan yararlanmaya ve onların daha üst düzey ihtiyaçları karşılamaya çalışırlar (Öztürk, 2018).

Bolat ve Seymen'e (2003) göre dönüşümcü liderliğe ilişkin önemli konular aşağıda sıralanmıştır.

- Dönüşümcü liderlik, değişime yanıt olarak bir ekip ortamını yeniden şekillendirme ve hatta yeniden inşa etme sürecidir.
- Ekip üyelerinin sorumluluklarının niteliğini ve bunları yerine getirmenin önemini vurgular.
- Karizma tek başına dönüşümcü liderliğin yeterli bir unsuru değildir. Daha da önemlisi liderin vizyon sahibi olması ve değişimi başlatabilmesidir.
- Dönüşümcü bir lider, ekibi, ekip üyelerinin bireysel çıkarlarından ziyade ekibin çıkarlarına göre motive eder.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawson'ın (1973) "İsyan Liderliği" (Eraslan, 2004) adlı çalışmasında ortaya çıkmış, kavram olarak 1976'da House ve 1978'de Burns, daha sonra da Bass ve House tarafından ortaya atılmıştır (Northouse, 2016). Literatür incelendiğinde bu çalışmaların ardından birçok araştırmacı tarafından çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Aşağıda başlıca dönüşümsel liderlik teorileri yer almaktadır.

1.5.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre, dönüşümcü liderlik, liderlerin ve izleyicilerinin karşılıklı etkileşim yoluyla birbirini motive ettiği bir süreç olarak tanımlanır (Zel, 1997). Bu süreçte liderler, izleyicileri üzerinde olumlu bir duygusal etki yaratır ve onların iş üretkenliğini artırmada önemli bir rol oynar. Liderler, mevcut durumu iyileştirerek daha olumlu bir gelecek öngörür, bu hedefi tüm örgüt genelinde kabul ettirir ve uygulanmasını teşvik eder. Burns'a göre, dönüşümcü liderler, herkesin eşit olduğu, adaletin ve özgürlüğün sağlandığı bir ortam yaratarak, izleyicilerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurlar (İnci, 2001, aktaran Doğan, 2005).

1.5.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bernard M. Bass, dönüşümcü liderliğin takipçiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu birliktelik göz önüne alındığında takipçiler lidere güvenir, onu takdir ederler ve ona sadakatle bağlanırlar. Sonuçta da takipçilere, beklenenden daha fazlasını başarmaları ve daha iyi performans göstermeleri konusunda lider rehberlik eder. Bass'a göre bir lider, takipçilerinin işlerine yönelik farkındalığını artırabilir, takipçilerinin kişisel çıkarlarını grup çıkarları uğruna göz ardı edebilecekleri konusunda

farkındalıklarını artırabilir ve en önemli şeyleri elde etmelerine yardımcı olabilir (Erdoğan, 2011).

Bass'ın teorisine göre dönüştürücü lider üç temel amacın peşindedir (Aslan, 2013).

Dönüştürücü liderin hedefleri şunlardır:

- Takipçilerinin kolektifin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
- Takipçilerini, her üyenin bireysel çıkarları yerine kolektif çıkarları düşünmeye ikna eder.
- Takipçilerinin liderlik sürecinde katkı sağlama çabalarını kolaylaştırır ve üyelerin memnun kalmasını sağlar.

1.6.Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

Dönüşümcü liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarından belirli açılardan farklılaşmaktadır. Bunların hepsi dönüşümcü bir liderin sahip olması gereken niteliklerdir. Bu işlevler; karizma veya ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel etki ve kişisel ilgidir. Bu bulgular, Bernard M. Bass'ın bulgularına dayanılarak sunulmuştur.

1.6.1.Karizma ya da İdeal Etki

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, karizmanın en önemli yapı olduğuna dair inanç hızla artmıştır. Sosyolog Weber, ilk olarak 'karizma' terimini bir sosyal otorite biçimini tanımlamak için kullanmıştır. Aslında, "karizma" terimi, "ilahi lütuf armağanı ile donatılmış" anlamına gelir ve bir kişiye bir lider olarak meşruiyet kazanması için referans gücü sağlar. Değişen dünya ekonomisine ilişkin endişe, bilim adamlarını ve uygulayıcıları dönüşümcü liderlik kavramını yeniden keşfetmeye yöneltmiştir. Dönüşümcü liderlik, organizasyonları harekete geçirmek için pozitif bir güç olarak görülmektedir.

Karizmatik liderler, yüksek etik davranış standartlarıyla meşgul oldukları için takipçileri için rol modellerdir. Takipçiler bu liderlerle özdeşleşirler ve onları taklit etmek isterler. Karizmatik liderler genellikle çok yüksek ahlaki ve etik davranış standartlarına sahiptir ve genellikle yaptıklarının doğru olduğunu düşünebilirler. Genellikle onlara büyük bir güven duyan takipçileri tarafından derinden saygı görürler. Takipçilerine bir vizyon ve misyon duygusu sağlarlar (Towler, 2019).

Karizma, dönüşümcü liderlerin etkinliği için önemli olsa da performansın tek belirleyicisi değildir; bu liderlerin, çalışanlara başarıya giden yolda ısrar etme konusunda ilham vermek için diğer nitelikleri de dikkate alması gerekir (Schermerhorn vd, 2002).

1.6.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, bir liderin diğerlerine beklentileri aşma konusunda ilham veren zorlayıcı bir vizyonu ifade etme derecesidir (Chen vd., 2018). İlham veren motivasyon kullanan liderlerin, takipçileri için yüksek standartları ve beklentileri vardır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin hedeflere ulaşma yeteneği konusunda iyimserdirler ve tüm görev ve sorumlulukların önemini göstererek takipçilerine her zaman anlam kazandırır. Aslında, takipçilerini güçlü bir amaç duygusuna sahip olmaları için motive edebilirler, böylece gruplarını ilerletmek için amaç ve anlam sağlarlar. Bu durum, takipçileri görevlerine daha fazla çaba harcamaya, gelecek hakkında iyimser olmaya ve kendi yeteneklerine yatırım yapmaya teşvik eder (Towler, 2019). Ayrıca dönüşümcü liderler ilham verici konuşma yetenekleriyle bilgi paylaşımına ve becerilere rehberlik edebilirler (Reuveni ve Vashdi, 2015).

1.6.3. Entelektüel Etki (Zihinsel Teşvik)

Entelektüel teşvik, dönüşümcü bir liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini talep etme derecesini ifade eder (Chen vd. 2018). Takipçileri teşvik, yaratıcılık ve yenilik yoluyla tanırlar.

Lider, yeni yaklaşımlar denerken ve örgütsel sorunlarla başa çıkmanın yenilikçi yollarını geliştirirken takipçilerini destekler ve onlarla işbirliği yapar. Lider, takipçilerini kendi başlarına düşünmeye teşvik eder ve neticede takipçiler özerk hale gelir (Towler, 2019). Bunun sonucunda takipçiler derin düşünme ve daha iyi iş yapma yeteneği kazanırlar (Bacha ve Walker, 2013).

1.6.4. Bireysel İlgi

Bireyleri dikkate alma ve onlara değer vermenin bu boyutunda, dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin desteklenmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra bunların örgüte olan faydalarına da odaklanır. Bu boyut, örgüt üyelerinin varlıklarını ve güçlerini tam olarak ortaya koyma isteklerini artırmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003). Lider, tanıdığı takipçilerinin

özelliklerini ve zayıf yönlerini anlar ve örgütün misyon ve vizyonuna göre onlara rehberlik eder. Bunun sonucunda eksik olan özellikleri kazanmaları ve kişisel gelişimlerini sağlamaları için fırsatlar sağlanır (Reuvers vd., 2008).

Bu boyutta liderler aynı zamanda grup üyelerine kendi davranışlarını da öğretir. Liderler çalışanların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alır; ayrıca üyelere başkalarının ihtiyaçlarını ve yeteneklerini nasıl tanıyacaklarını da öğretir (Cemaloğlu, 2007).

1.7.Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Kısaca dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının uygulanmasıyla elde edilen temel özellikler şunlardır: Bunlar; ortak vizyonu sağlama ve paylaşma, zihinsel uyarım ve üretkenlik, etkili iletişim ve yüksek motivasyon, değişimin öncüsü olma, kalıcı olma olarak değerlendirilmektedir.

1.7.1.Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlik tarzı, vizyon oluşturma kapasitesiyle klasik liderlik tarzından ayrılır. Bu liderlik yaklaşımında, başlangıçta vizyoner olmak ve vizyon yaratmak temel bir unsur olarak öne çıkar. Bu vizyon, fikirler, değerler ve ilkelerden oluşan bir bütünlüğü ifade eder. Resmi bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik, geleceği öngörme, tasarlama, geliştirme ve bu vizyonu organizasyona yayma kapasitesine sahip olmayı gerektirir. Bu liderlik tarzı, organizasyonel düzeyde geleceği görme, planlama, geliştirme ve organizasyona entegre etme potansiyelini barındırır (Erdoğruca, 2011).

1.7.2.Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler, yenilik ve yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar. Bu liderler, üretken fikirler ve yeni vizyonlar ortaya koyarak, organizasyonun sürekli kendini yenilemesini ve çalışanların performansını artırmanın sağlarlar. Doğru ve etkili bir şekilde uygulandığında, bu yaklaşım başarılı bir dönüşümün temelini oluşturur (Eraslan, 2004). Dönüşümcü liderler, problem çözme sürecinde samimi ve ilişkisel bir yaklaşım benimserler ve takipçilerini motive etmenin farklı yollarını bulurlar. Ayrıca, takipçilerine olumsuz düşüncelere karşı olumlu bir tutum geliştirmeyi, olumsuzlukları reddetmeyi ve olumlu düşüncenin gücüne inanmayı öğretirler.

1.7.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Son yıllarda yönetim biliminin önemli bileşenleri haline gelen iletişim ve motivasyon becerileri, dönüşümcü liderliğin temel davranış kalıplarının merkezinde yer alır. Özellikle olağanüstü durumlar ve kriz ortamlarında, dönüşümcü liderlerin rolü bu değişim ve dönüşüm sürecini yönetilebilir hale getirmektir. Dönüşümcü liderler, sistemsel önlemler olarak kaos dönemlerini yönetilebilir kılarken, aynı zamanda bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu takipçilerine iletirler. Çalışanların bu vizyonu tam anlamıyla benimsemeleri ise liderin sahip olduğu etkili iletişim becerileriyle doğrudan ilişkilidir (Erdoğruca, 2011).

1.7.4. Değişimin Temsilcileri Olma

Mitchell ve Tucker, dönüşümcü liderlerin yeni ilkeleri ve örgütsel tutumları benimsemek için yenilik yaptığını gösteriyor. Böylece örgütlerde yeni sistemlerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Bunlar kurumsal misyon, statüko ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişikliklere uğramıştır (Eraslan, 2004). Burada dönüşümcü liderler, sürekli inovasyon yoluyla organizasyonlarını değişen zaman ve koşullara adapte ederler.

Aslında değişim, mevcut olanı korumak değil, yeni ve farklı olanı denemek, üretkenlik demektir. Dönüşümcü liderler, sorunları çözmek için geçmişin politikaları yerine somut ve üretken fikirler üretir. Mevcut çözümleri sürdürmek yerine yeni çözümleri uygular. (Zel,1997).

1.7.5. Duygusal Esneklik, Cesaret, Risk Alma

Lider, olayları kendisi için değerlendirmeme davranışı sergiler, eleştiriyi kabul eder ama bu yüzden vazgeçmez, başarısızlıktan korkmaz. Duygularını kontrol edebiliyor ve duygularını kontrol edebiliyor. İçsel çatışmalarını kendi duygusal dayanıklılığıyla dengeleyebilir. Bu sayede özgüven, kararlılık, inanç ve dayanıklılık artar (Zel, 1997).

1.7.6. Güçlendirme

Dönüşümcü liderler takipçilerine güvenir ve çalışanların potansiyellerini keşfetmeleri için yönetim sürecine katılmalarını sağlar. Gücü ve yönetim yetkisini paylaşan ve çalışanları karar alma sürecine dahil eden dönüşümcü liderler, nihai karar vericiden ziyade demokratik davranışı temel alır. Bu davranış, çalışanları örgütsel değişim süreçlerinde karar alma süreçlerine katılmaya teşvik eder.

1.7.7. Esnek Yönetim Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, geleneksel yönetim tarzlarını sürdürmek yerine, yeni durum ve gelişmeler karşısında etkili bir şekilde çözüm önerme becerisine sahiptir. Katı olmak yerine, gelecek değişikliklere duyarlı davranarak uyum sağlarlar. Astlarını yönetim aşamasına dahil ederek tam katılımı sağlarlar. Organizasyonla ilgili süreçlerde çalışanların görüşlerine değer verirler. Politika oluşturmada esnekliği bir kez daha vurguladılar. Kolektif eyleme dayanırlar. Dolayısıyla değişim ve dönüşümde bu alternatif yönetim tarzının kendi avantajına çalışmasını sağlamak dönüşümcü liderin sorumluluğundadır. Kriz zamanlarında başarılı olabilmek için sert taktik ve uygulamalara başvurmak yerine esnek davranmayı bilirler (Erdoğruca, 2011).

1.7.8. Güvenilirlik ve Güven

Dönüşümcü bir liderin sahip olması gereken güvenin yanı sıra, takipçilerine inanç aşılamak da çok önemlidir. Peter Drucker, "Gelecek için Yönetim" (Drucker, 1999) adlı kitabında bunlara bazı önerilerde bulunur. Bu kitaptaki önerilere göre en etkili liderlik biçimi güvendir. Aksi takdirde kimse lideri takip etmeyecektir ve liderin tanımı takipçileri olan kişidir. Lidere güvenmenin koşulunun mutlaka onu sevmekle ya da liderle aynı düşüncelere sahip olmakla ilişkili olmadığını da belirtiyor. Güven, liderin söylediklerinde samimi olduğuna olan inançtır, davranış tarzı ile savunduğu inançların uyumlu ve tutarlı olması gerektiğini, bu bağlamda başarılı olmanın en önemli unsurunun tutarlı ve güvenilir olmak olduğunu açıklamıştır.

Yönetim bilimciler Kouzes ve Posner güven sürecinin örgüt açısından önemini şu şekilde açıklamışlardır (Erdoğruca, 2011); Liderler güven sürecinin örgüt açısından önemini farkındadırlar. Güvenmeyen çalışanlar şirket veya kuruluş için riske girmez. Risk olmadan hiçbir başarı, değişim ve dönüşüm gerçekleşemez. Dönüşümcü liderler davranışlarıyla güvene oluştururlar.

Yönetim bilimcisi Dean Pielstick, özgüvenin ne olduğunu ve dönüştürücü liderlik için vazgeçilmez olduğunu şu şekilde açıklamaktadır (Erdoğruca, 2011). Dönüştürücü lider tutkuludur ve kendini asil bir amaca adanmıştır. Gücü temel bir şey olarak algırlar, ancak bu gücü kendilerinden çok takipçilerine yardımcı olmak için kullanırlar. Gücün bireyin güveniyle kullanılması durumunda artık bir kontrol aracı olmaktan çıkıp bir enerji kaynağına dönüşeceğini belirtilmektedir.

1.8.Dönüşümcü Liderliğe Duyulan İhtiyaç

Değişim ve dönüşüm çağına uyum sağlamaya çalışan lider için dönüşüm gereklidir. Dönüşümcü liderler bakış açılarını ve sözlerini değiştirirler; farklı organizasyon ve davranış yöntemlerinde ustadırlar. Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik, liderlerin kişisel ahlaklarını ve takipçilerinin motivasyonunu artıran bağlar yaratmalarını içeren bir prosedürle karakterize edilir. Liderlerin hedef odaklı, açık, kendine güvenen, esnek, canlı, dürüst ve sorumluluk sahibi bireyler olduğu düşünülmektedir (Taylor, 2017).

Sıradan ve olağanüstü olaylar, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında katalizör görevi görür. Bu durumların varlığı örgütlerde dönüşümcü liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Waters, 2017):

Deneyim: Deneyim, liderliği etkileyen temel faktörlerden biridir. Birçok kişi, onları işe hazırlayan geçmiş deneyimler nedeniyle liderlik pozisyonlarına seçilir. İstedığınız liderlik pozisyonuyla doğrudan bağlantılı deneyimler olmasa da, bu şekilde görünmesini sağlanabilir. Liderler genellikle zor kararlar verme, hızlı düşünme ve insanları motive etme konusunda deneyime ihtiyaç duyar.

Özellikler: Bazen her liderin sahip olması gereken doğal özelliklerin yerini hiçbir şey tutamaz. Liderler oldukça motive olmalıdır; gönülsüz çalışma tarzları işe yaramaz. Liderlerin de ileriye dönük, rekabetin her zaman bir adım önünde olmaları, sektörlerinin veya şirketlerinin geleceğini dikkatle izlemeleri gerekir. Son olarak, liderler pratik olmalıdır. Hedeflerini ulaşılabilir hedeflere dikmeli ve bunlarda başarılı olmak için çok çalışmalıdırlar.

Ekonomi: Kimin lider, ne zaman ve hatta toplamda kaç lider seçildiği konusunda ekonomi büyük bir rol oynar. Örneğin, ekonomiler dalgalandığında, şirketlerde daha fazla liderlik pozisyonu açılır. Bunun nedeni, şirketin genişlemesi ve farklı ofisleri veya şubeleri yönetmek için liderlere ihtiyaç duyması olabilir. Bunun nedeni, şirketin bu tür pozisyonlara uygun daha yüksek maaşları ve ikramiyeleri karşılayabilmesi olabilir. Ancak fonlar kıt olduğunda, liderler rollerinin küçültüldüğünü veya hatta ortadan kaldırıldığını görebilirler.

Destek: Son olarak, etrafındakilerin desteği de kimin lider olarak seçileceğini ve rolde ne kadar iyi performans gösterdiklerini de etkiler. Yöneticilerden destek almak, hatta iş arkadaşlarınız tarafından çok sevmek bile terfi etmenizi sağlayabilir. Liderlik

pozisyonunda olduğunda, bu aynı kişilerin desteği "batmanıza veya yüzmenize" yardımcı olabilir: yeni sorumluluklar karşısında bunalar veya bu sorumlulukları yerine getirirken çok fazla yardıma ihtiyaç duyulur. İş arkadaşlarına iyi davranmak gerekir, bu tür kişilere daha sonra ne zaman ihtiyaç duyacağınızı asla bilinmez.

1.9.Dönüşümcü Liderliğin Güçlü Yönleri

Yıllar boyunca yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik ile olumlu performans sonuçları arasında sürekli olarak güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterdi. Ayrıca, dönüşümcü liderlik teorisinin gelişmesiyle birlikte liderlik araştırmalarında takipçilerin incelenmesinin önemi vurgulanmıştır (Burkus, 2010). Gaille (2018), dönüşümcü liderliğin aşağıdaki avantajlarını vurgulamaktadır:

- Dönüşümcü liderliğin uygulanmasıyla çalışanların işten ayrılma maliyeti önemli ölçüde azaltılabilir. Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak, dönüşümcü liderlerin çalışanları ve müşterileri elde tutma eğilimi daha yüksektir. Bu durum dönüşümcü liderliğin karizmatik doğasına bağlanabilir. Bu tarzın uygulayıcıları hem kurumsal hem de kişisel ihtiyaçlara öncelik vererek her ekip üyesinin kendisini değerli hissetmesini ve organizasyon içinde tanımlanmış bir role sahip olmasını sağlar. Sonuç olarak çalışan bağlılığı artar.
- Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kişisel motivasyonlarını karşılayarak verimliliği en üst düzeye çıkaran bir liderlik tarzına sahiptir. Bu olağanüstü liderlik tarzı, takipçilerinin mevcut ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleme ve ele alma konusunda mükemmeldir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini anlamlı ve takdire şayan şekillerde kullanarak, asil bir hedefe doğru çaba göstermeleri için onlara tam anlamıyla ilham verebilir ve onları motive edebilir.
- Uyum sağlama, büyüme ve gelişme yeteneği, örgütlerin ve markaların yalnızca hayatta kalması değil aynı zamanda gelişmesi için de çok önemlidir. Dönüşümcü liderler bu gerekli değişikliğin yaratılmasında ve yönetilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Başkalarını da vizyona dahil eden bir liderlik tarzını benimseyerek, yeni girişimleri etkili bir şekilde başlatabilirler. Sürece olan inançları, gerekli değişiklikleri, iyileştirmeleri veya genişletmeleri etkili bir şekilde satmalarına olanak tanır. Dahası, örnek olarak öncülük ederler ve başkalarına da aynı yolu izlemeleri

- konusunda ilham verirler. Hassas bir şekilde uygulandığında bu yaklaşım, liderin, takipçilerin ve kuruluşun nihai olarak maksimum potansiyellerine ulaşmalarını sağlar.
- Yeni örgütsel vizyonların formülasyonu, dönüştürücü liderlerin ustalığı sayesinde hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Mevcut koşullarına yeni bir vizyon katma konusunda dikkate değer bir yeteneğe sahiptirler. Ek olarak, vizyon sürecindeki eksiklikleri veya sorunları tespit etme konusunda da başarılıdırlar ve ayarlamalar ve öneriler yoluyla durumu derhal düzeltmelerine olanak tanırırlar. Sonuç olarak, yeni vizyonun benimsenmesi, örgütün hiyerarşik yapısına hızla nüfuz ederek tüm bireylerin vizyonun özünü anlama konusunda uyumlu ve birleşmiş olmasını sağlar. Bu kesintisiz yayılma, takipçilerini vizyonun ahlakını benimsemeye etkili bir şekilde ikna eden liderlerin karizmatik doğasıyla kolaylaştırılır.
 - Coşku, dönüştürücü liderlerin kullanabileceği önemli bir güçtür. Kontrol edilemeyen bir yangın gibi yayılma, tanık olanları büyüleme yeteneğine sahiptir. Takipçiler, liderlerinin başarıdan keyif aldığını ve yeni bir vizyona doğru ilerleme kaydettiğini gözlemlediğinde, aynı başarı düzeyini aramak için ilham alırlar. Dönüştürücü liderlerin sergilediği bulaşıcı coşku, takipçileri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup, üretkenliğin artmasına, ekibin moralinin artmasına ve personel değişim oranlarının azalmasına neden olur.
 - Dönüştürücü liderler yalnızca belirli bir hedef veya vizyonu takip etmenin ötesine geçerler; aynı zamanda sürekli öğrenmeye ve gelişmeye de öncelik veriyorlar. Bu liderlik yaklaşımı özellikle bireylerin öğrenme sürecine dahil edilmesinde etkilidir. Bu liderler, çalışanlarının entelektüel gelişimini aktif olarak teşvik eder, olumlu bir organizasyon kültürünü teşvik eder ve kişiselleştirilmiş öğrenme kaynakları sunar. Sonuç olarak, sıklıkla ekiplerinin artan düzeyde katılımını ve performansını deneyimliyorlar.
 - Örgütün verimliliğinin önündeki en büyük engel, etkili ekip iletişiminin eksikliğidir. Ekip üyeleri sorumlulukları, beklentileri veya proje gereksinimleri hakkında yeterince bilgilendirilmediğinde üretkenlikleri zarar görür. Dönüştürücü liderler bu konuyu ele almak için başarılı iletişimciler olmaya mecburdurlar. Ekip üyelerine sürekli olarak geri bildirimde bulunmalı ve onların ortak vizyona veya hedefe odaklanmalarını sağlamalıdırlar. Bu önemli iletişim olmadan, bu liderlik tarzının başarısını başarmak neredeyse imkânsız hale gelir.

- Dönüşümcü liderler başardıkları sonuçlardan memnuniyet duyarlar. Onları diğerlerinden ayıran şey, kişisel çıkarların ötesine geçme ve organizasyonlarını geliştirmeye ve genişletmeye odaklanma yetenekleridir. Başarıya giden yolculuğun sorumluluğunu üstlendikleri için sürekli ilerlemeye yönlendirilirler. Dönüşümcü liderler, rol model olmanın yanı sıra, etkili iletişim ve motivasyonu ön planda tutarak takipçilerinin yeteneklerini dönüştürme gücüne de sahiptir.
- Dönüşümcü liderler aktif olarak baskı uygulamaktan uzak durmaya çalışırlar. Dönüşümcü bir liderin amacı başkaları üzerinde otorite kurmak değildir. Korku veya manipülasyon yoluyla zorlama, onların uyumu sağlama yaklaşımı değildir. Bunun yerine, bu liderlik tarzı, değişimi yönlendirmek için güçlü bir katalizör olarak ilhama dayanır. Bu liderler, insanın endişelerini ele alarak ve umut kavramını daha geniş bağlama yeniden dahil ederek iç kültürleri dönüştürmeyi amaçlarlar. Sonuç olarak, dönüşümcü bir liderin takipçileri, kendi yaşamlarında liderlerinin eylemlerine rehberlik eden aynı ahlaki ilkeleri sıklıkla benimseyerek, sarsılmaz bağlılıklarında sarsılmaz bir sadakat sergilerler.
- Dönüşümcü liderler, bireysel bakış açılarının önemini anlar ve çalışanlarına kişisel ilgi göstermeyi öncelik haline getirir. Gayri resmi ve dostane bir ekip ortamını teşvik ederek, her bir takipçinin benzersiz ihtiyaçlarını ve yeteneklerini tanır ve takdir ederler. Emir vermek yerine örnek olarak liderlik ederek ve destek, rehberlik ve motivasyon sunarak ekibin her üyesinin eşit muamele görmesini sağlarlar.

1.10. Dönüşümcü Liderliğin Zayıf Yönleri

Liderlikte etik ve ilkelere öncelik veren ilk teori, kapsamlı bir şekilde incelenip onaylanan dönüşümsel liderliktir. Bununla birlikte, çok faktörlü liderlik anketleri kullanılarak yapılan araştırmalar, tutarsızlıklara yol açan, sonuçsuz sonuçlar vermiştir. Ayrıca araştırmaların çoğunluğu daha yüksek pozisyonlardaki liderler üzerinde yoğunlaşmıştır. Dönüşümcü liderliği kullanırken liderlerin aldattıcı bir yaklaşım benimseme riskinin bulunduğunu belirtmekte fayda var. Bununla birlikte, dönüşümsel liderlik teorisi, liderliğin incelenmesi ve öğretilmesi için değerli ve yaygın olarak kullanılan bir çerçeve olmaya devam etmektedir (Burkus, 2010).

Öte yandan dönüşümcü liderliğin sınırlarını da kabul etmek önemlidir. Bu zayıflıklar Gaille (2018) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- Dönüşümcü liderlerin başarıya ulaşabilmesi için ekipleriyle sürekli iletişimi sürdürmeleri zorunludur. Bu iletişim, liderin vizyonunu ve bir görevin önemini takipçilere aktarmak için bir kanal görevi görür. Bu aktarımı kolaylaştırmak için düzenli ve samimi iletişim şarttır. Ekip bir iletişim eksikliği algılasa, verilen görevlere olan bağlılıkları azalacaktır.
- Bir ekibin ortak bir vizyona veya hedefe yönelik motivasyonunu sürdürmek, dönüşümcü liderler için temel bir sorumluluktur. Coşkunun optimal düzeyde kalmasını sağlamak için liderlerin, takipçilerine ilerlemelerine ilişkin sürekli bir geri bildirim akışı sunması gerekir. Olumlu sonuçlar elde etmek için bu geri bildirim düzenli olarak sağlanması gerekir. Bu alanda yetersiz olarak algılanan veya takipçilerine geri bildirimde bulunmayan dönüşümcü liderlerin başarılı olma ihtimali düşüktür.
- Takipçilerin dönüşümcü liderlerle uyum içinde olmaları için liderin ahlaki inançlarını paylaşmaları önemlidir. Dönüşümcü bir lider, etik doğruluğuna kesin olarak inanmadığı sürece bir göreve başlamayacaktır. Bu çok önemlidir çünkü liderin, ekibine bu vizyonun gerçekleştirilmesi için çaba gösterme konusunda ilham vermek amacıyla vizyonunu sürekli olarak desteklemesi gerekir. Herhangi bir takipçi, işin ahlakı veya vizyonun sonucu konusunda liderin yargısına itiraz ederse, görüş ayrılığı içindedir. Bazı durumlarda, takipçiler kendilerinin etik olmayan bir yola yönlendirildiğini algılasa lidere karşı bile isyan edebilirler.
- Dönüşümcü liderliği benimsemenin potansiyel sonuçları ciddi olabilir. Bu liderler karizmatik tavırlarını hem takipçilerine hem de temsil ettikleri kuruluşlara örnek olmak için kullanırlar. Bu enerjiyi bireylere hedeflere ulaşmada ve görevleri tamamlamada rehberlik etmek için kullanırlar. Bununla birlikte, yeniliği tanıtmaya veya değişimi başlatmaya çalışırken bu liderlik tarzıyla ilişkili tehlikelerin farkına varmak önemlidir. Bir lider, aşırı veya gereksiz görülen riskleri isteyerek üstlenirse, eylemlerinin hem takım hem de genel organizasyon üzerinde zararlı etkileri olabilir.
- Çalışanların tükenmişliği bunun bir sonucu olabilir. Dönüşümcü liderler, ekiplerini olağanüstü başarı düzeylerine ulaşmaları için motive etme yeteneğine sahiptir. Stratejik hedeflere ulaşmak için takipçileri arasında iş birliğini teşvik etme konusunda uzmandırlar. Takımın iyimserliği, liderin iyimser bakış açısının doğrudan bir

sonucudur. Bununla birlikte, eğer vizyon sürekli olarak yüksek üretkenlik gerektiriyorsa veya uygulanamayacak zaman kısıtlamaları varsa, bu durum takipçiler arasında tükenmişliğe neden olabilir.

- Dönüşüm liderlerinin vurgusu sıklıkla bireylerin ihtiyaçlarına yapılır. Bu liderler, daha geniş bir bakış açısı ve uzmanlık yelpazesi ortaya çıkardığı ve yeniliği teşvik ettiği için çeşitliliğe değer verirler. Çeşitliliği geliştirmek için dönüşüm liderleri, takipçilerini seminerlere, çalıştaylara, odak gruplarına katılmak veya resmi derslere kayıt olmak gibi çeşitli mesleki gelişim yollarını takip etmeye aktif olarak teşvik eder. Ancak bireysel ihtiyaçlara bu şekilde odaklanmak çoğu zaman bir ekip üyesinin bu konuda diğerlerinden daha fazla ilgi görmesiyle sonuçlanır, bu da etkilenen ekip üyeleri arasında güven eksikliğine yol açar ve sonuçta elde edilebilecek genel üretkenlik düzeylerini etkiler.
- Dönüşüm liderlerinin tümü ayrıntılar konusunda keskin bir bakış açısına sahip değildir; odak noktaları genellikle daha geniş kapsamlıdır. İddialı arzuların gerçekleşmesini sağlayan yenilikçi konseptler üretme yeteneğine sahiptirler. Ancak bu yaklaşım bazen onların nihai sonuca, hedeflerine ulaşmak için gereken karmaşıklıklardan daha fazla öncelik vermelerine yol açabilir. Birçok dönüşüm liderinin karşılaştığı dikkate değer bir zorluk, işlemsel yönlere vurgu yapmamalarıdır.
- Dönüşümcü liderler, belirli protokolleri göz ardı etmelerine olanak tanıyan bir liderlik tarzına sahiptir. Yenilikçi kavramları tanıtmak ve etraflarındakileri motive etme kapasitelerinden heyecan alırlar. Tersine, zorlu kararlar alma ihtiyacı ile karşı karşıya kaldıklarında enerji tükenmesi yaşarlar. İdari görevler, tamamlanmaları vizyonlarının gerçekleşmesine katkıda bulunsa bile, dönüşümcü liderlere yük olma eğilimindedir. Sonuç olarak, bu liderler, muhasebe departmanına sunulması gereken satın almalara ilişkin makbuzların belgelenmesi gerekliliği gibi belirli protokolleri gözden kaçırma eğilimindedir.

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

2.1.Yaraticilik Kavrami ve Tanimi

Yaraticilik, farkli alanlarda ve bakis acilarinda cesitli sekillerde tanimlanan karmaşik ve çok yönlü bir olgudur (Eren ve Gündüz, 2002). Bu kavram, farkli bilim dallarında hem benzer hem de farkli sekillerde ele alınmiştir. Örneğin, Hurwitz, yaraticılığı "herkesin gittiği yoldan başka bir yola sapma" ve "kalıplardan kurtulma" olarak tanımlamıştır (Özsoy, 2015).

Yaraticilik tanımları, genellikle iki temel bileşeni vurgular: *yenilik* ve *bağlama uygunluk* (Kaufman, 2009). Fisher (2004) ise yaraticılığı, yaraticı bir şey üretme ve ardından onu hayata geçirme eylemi olarak tanımlar; bu entelektüel, sözel veya fiziksel üretkenlik anlamına gelir. Bu tanımlamalarda esneklik, hayal gücü, özgün düşünce, yenilikçilik ve özgünlük gibi terimler sıkça kullanılır ve yaraticılığın önemli bileşenleri olarak kabul edilir (Türkmen, 2021).

Yaraticılık, eğitimden spora, sağlıktan iş dünyasına ve insan ilişkilerine kadar hayatın her alanında önemli bir rol oynamaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda, şirketlerin ayakta kalabilmesi, çalışanlarının yeni ürünler, yöntemler ve fikirler üretebilecek yaraticılığa sahip olmasına bağlıdır (Shalley ve Gilson, 2004).

Guilford (1967), yaraticılığı uygulama yoluyla geliştirilebilen yetenekli bir davranış ve süreç olarak tanımlarken, biliş, hafıza, değerlendirme ve farkli düşünmenin yaraticılıkta önemli bir role sahip olduğunu belirtir. Farkli düşünme, mevcut verilerden yeni bilgiler üretme kapasitesidir ve bu kapasite yaraticılıkla doğrudan ilişkilidir, çünkü alışılmadık düşünceleri içerir (Taylor ve Rogers, 2001).

Şimşek (2001), yaraticılığı yeni düşünceler ve fikirler geliştirme ve bunları yeniliklere dönüştürme süreci olarak tanımlar. Bu fikirler, yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemine dönüştürülebilir ve yaraticılık, yeni bir şey keşfetme veya yaratma sürecini ifade eder.

Yaraticılığın özgünlüğü, bireyin kişisel özelliklerine dayanır. Kişi, önyargılardan ne kadar arınmış ve düşüncelerinden ne kadar bağımsızsa, yaraticılık düzeyi de o kadar yüksek olur (Akat vd., 2002). May (2019), yaraticılığın cesaretle olan ilişkisine dikkat çeker. Günümüzün hızla değişen toplumunda, bu değişime liderlik edecek cesur bireylere

ihtiyaç vardır. Yaratıcı cesaret, yeni bir toplumsal organizasyonun sembollerini, modellerini ve biçimlerini ortaya koyma sürecidir. Bu dönüşümü fark eden yaratıcı bireyler, yaşamın yeni bir rotaya geçmesine öncülük ederler.

Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir sanat eseri, problem çözme tarzı ya da yeni, faydalı ve tutarlı bir kavram olarak da kendini gösterebilir (Çekmecelioglu, 2002; Telli, 2016). Her birey, öğrenme ve başarıya yeteneğine sahiptir ve gerektiğinde zihni geliştirerek yaratıcılığını artırabilir. Yaratıcılık, genellikle bir hobi veya projede keyif alırken fark edilir ve bir kez fark edildiğinde, her durumda kullanılmalıdır. Yaratıcı zihin, en zor ve en önemli şeylerle benzerlik gösterir (Alder, 2005, s. 25-26).

Yaratıcılık, bireylerin kişilik özellikleri ve varsayımlarının yanı sıra, sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerden de etkilenir. Bilgi işçileri olarak tanımlanan kuruluşların yaratıcı üyeleri, kuruluşun iyileştirilmesine ne ölçüde katkıda bulunabilir? Bu, kuruluş yönetiminin temel kaygısı olmalı ve kaynaklarını bu sorunu çözmek için kullanmalıdır (Drucker, 1993; Güler, 2019).

2.2. Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık ile örgütlerdeki yönetsel ve sosyal yaratıcılık arasında, özellikle bu yaratıcı süreçlerin ortak noktası, her üç biçimin de mümkün olduğunca teşvik edilmesi gerektiğidir. Yaratıcılık, işgücünün bir parçası olarak yaratıcı düşüncenin, stratejilerin, prosedürlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi ile bütünleşir. Yönetim, çalışanlarına yaratıcılıklarını yeniliklere nasıl dönüştürebileceklerini öğretmek, bu yaratıcılığın kurum genelinde bir stratejiye dönüşmesini sağlayabilir (Güler, 2019).

Yaratıcılık açısından değerlendirildiğinde, insanlar arasındaki yetenek ve becerilerde önemli farklılıklar vardır. Bir kişinin yaratıcı gücü ve yetenekleri varsa, yaratıcılığı az olan insanlardan daha özgün ve farklı fikirler üretebilir. Ek olarak, yaratıcı düşünebilen insanlar daha özgür düşüncelere sahiptir ve esnek davranışlara eğilimlidirler. Yaratıcılığı var olduğu ya da olmadığı biçimde ifade etmek yerine, bireye ve koşullara bağlı olarak farklı boyut düzeylerine sahip bir düşünce sistemi olarak tanımlamak daha doğrudur. Böylece yaratıcılık, zaman içinde geliştirilebilecek ve çalışılacak bir yetenektir (Yıldırım, 2007).

Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığı destekleyen unsur olsa da başarısı, ek unsurların varlığına ve engellerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Organizasyon iklimi,

organizasyonlar arası sürekli iletişim, yapısal etkilerin olmaması ve bilgiye kolay ulaşım; tüm bu faktörler bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa dönüşmesini ve bunun da yeniliğe yol açmasını sağlar (Kwasniewska ve Necka, 2004).

Ussahawanitchakit ve Sriboonlue'ye (2011) göre bireysel yaratıcılık, organizasyon için uzun vadeli rekabet avantajı elde etmenin, organizasyonel performansı iyileştirmenin, mevcut yöntemlerden iş mükemmelliği için yeni yöntemler, süreçler, teknikler veya fikirler geliştirmenin sırrıdır (Akan, 2019).

Yaratıcı fikirlere sahip insanların, farklı hedeflerle aynı hedefe ulaşmak için çabalayan, diğer insanlarla koordineli bir ekipte çalışabilen, farklı kültürleri deneyimleme konusunda esnek düşünebilen ve olağandışı durumları ve görevleri incelemek için motive olan insanlar olduğunu söyleyebiliriz (Acuner vd., 2004).

Yaratıcı kişilik özellikleri doğuştan gelen ve gelişmiş bir olgudur. Yaratıcı insanlar, olaylar arasında bağlantı kurabilen, özgün ve esnek bir şekilde düşünebilen, özgürce çeşitli fikirler üretebilen, inovasyon ve değişime karşı olumlu bir tutuma sahip, yüksek derecede hayal gücü ve benzersiz fikirleri çözme becerisine sahip insanlardır. Yaratıcı bir kişi, etrafındaki eksikliklere karşı hoşgörüsüzdür. Doğuştan gelen yaratıcı gücü, meraklı yapısı ve farklı düşüncesi sayesinde mevcut sorunlara ve eksikliklere çözüm aramaktadır. Bu yetenekler yaratıcı bir insanı yeni, özgün, farklı ve özgün sonuçlara götürmektedir (Onur ve Zorlu, 2017).

Sürdürülebilir bir iş modeli ve büyüme ile öncelikle hedef kitesini memnun etmek isteyen şirketler, rekabet arttıkça tüketicinin ihtiyaçlarına yönelmektedirler. Yaratıcı, özgün, problem çözebilen, yenilikçi düşünebilen yani bireysel yaratıcılık özelliğine sahip çalışanlar sayesinde rakiplerinin önüne geçmeye çalışırlar. Sonuç olarak bireysel yaratıcılık, tüm örgütsel yaratıcılığın temeli olduğundan örgütler için büyük önem taşımaktadır (Akan, 2019; Kanbur, 2016).

2.3.Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri düşüncedir (Demirel, 2005). Yaratıcı düşünme, bir ürün veya prosedür olmak üzere iki farklı çıktıyı içermektedir. Grup üyelerinin çoğunluğu, yaratıcılığın üretilmesinde öncelikli olarak davranışçı yaklaşımın sorumlu olduğuna inanırken, Gestalt'a yakın ve bilişsel yaklaşımlar sürecin bileşenlerini araştırmayı seçmiştir (Güler, 2019).

Yaratıcı düşüncenin önemi, sürekli gelişim gerektiren rekabetçi pazarlardaki organizasyonlar için çok önemlidir. Bu bakımdan kuruluşların insan kaynakları ne kadar yaratıcı olursa o kadar güçlü olacaklardır (Düren, 2000).

2.3.1. Yaratıcı Düşünmenin Tanımlanması

Çalışanların yaratıcı düşünebilmesi için örgütün ikliminin buna uygun olması ve onlara mümkün olan her türlü teşvik ve yardımın sağlanması gerekmektedir. Bu bakımdan uygun ortamın yaratılması; kuruluşların bilgiyi işleme biçimleri açısından desteklenmeleri ya da alışılmamış yöntemlerin devreye sokulması ile gerçekleştirilebilir (Kovancı, 2001).

Teknolojik ilerlemenin hızla artması, rekabet ve yaratıcı düşüncenin yönetim anlayışı olarak bölünmesi, yeni fikirler üretebilen, yeni ürünler yaratabilen ve bu fikirleri pratik ürünlere dönüştürebilen yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması zorunluluğunu doğurmuştur (Mumford vd., 2003). İşletmeler her geçen gün yaratıcılığa daha fazla önem vermekte ve çalışanlarda yaratıcı düşüncüyü geliştirmek için yeni yöntemlerin geliştirilmesiyle uğraşmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2013).

Yaratıcı düşünceye sahip insanlar, aynı hedefe farklı şekillerde ulaşmak için çabalayan, başkalarıyla birlikte bir grupta çalışabilen, gönüllü olarak farklı kültürleri denemeye istekli, olağandışı görev ve koşulları keşfetmeye hazır olanlardır (Acuner, vd., 2004).

Örgütsel yapı çalışmalarında yaratıcılık kavramı *bireyler, gruplar ve örgütler* açısından sıklıkla ele alınmaktadır. Örgüt bağlamında bireylerin ve grupların örgüte katılımı ve bu birey ve grupların örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi bir takım yararlılara yol açmaktadır. Özellikle açık sistem yaklaşımında yer alan organizasyonlarda çevreyle etkileşimde bulunmak ve çevreyi anlamak çok önemlidir. Bu durum, kuruluşlar arasında rekabetin devam etmesini ve yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonun derecesi ne olursa olsun, bireyler buna birbirlerinden farklı şekillerde katılabilirler. Üst yöneticiye alt yöneticiye göre sağlanan avantaj, örgütün devamlılığının sağlanmasında etkilidir (Yeloğlu, 2007).

Yaratıcılığın tanımında süreç ve sonuçlara odaklanan, aynı zamanda yenilikçilik ve pratikliğe de odaklanan bu yaklaşım, çalışanların entelektüel yeteneklerinin artmasıyla yöneticilerin çalışmalarına etki ederken, yaratıcı insanların artması, iş kalitesinin de

artması anlamına gelmektedir. Alanda üretilen işin ve genel olarak işin topluma faydalı olması, işletme yönetiminin gündemini doğrudan etkilemektedir (Yıldırım, 2007).

1950'de Amerikan Psikoloji Derneği'ndeki başkanlık konuşmasında Guilford, yaratıcılık alanını bilimsel araştırmayı hak eden önemli bir konu olarak tanımlamıştır. Bu olayın ardından bilimsel araştırmalara itici güç ve katalizör olan bu alanda psikologlara çalışma yapmaları çağrısında bulunmuştur. Yaratıcılık olgusu o zamana kadar bu alanda meşru kabul edilmese de daha sonraki dönemlerde çok sayıda psikolog ve araştırmacı tarafından farklı açılardan incelenmiştir (Kaufman, 2009).

2.3.2. Yaratıcı Düşünme Süreci

Yaratıcı düşünceler belirli bir sürecin izlenmesiyle oluşur. Stein bu yaratıcı süreci üç aşamaya ayırarak açıklamıştır; *Varsayımlar yapmak, hazırlık aşaması yapmak ve denenmesi gereken bir görüşle bitirmektir*. İlk olarak, varsayımın gerçeğe uygun olup olmadığını belirlemek için, kapsamlı ve ayrıntılı bir inceleme yapmak, testi geçmek ve dayanıklılık seviyesini ölçmek ve son olarak iletişim kurmak, yani üretilen ürünü başkalarına sunma, tepkilerini görme ve kabul etme fırsatı gereklidir (Çavuş, 2006).

Farklı bir görüş ise yaratıcı düşünme sürecinin dört aşamadan oluştuğu belirtilmektedir (Arslantaş, 2001);

Geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi; bu aşamada, bireyin yaratıcılığını teşvik edecek bir durum ortaya çıkar. Yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmak için, bir kişi yoğun bir şekilde bilgi toplamalı ve araştırma yapmalıdır. Bunu yapmak için çok fazla okuyarak, profesyonel insanlarla iletişim kurarak, toplantılara katılarak ve çalışılan konuyla ilgilenerek mümkündür.

Yeni fikirlerin oluşma süreci; Girişimciler, üzerinde çalıştıkları şey hakkında edindikleri bilgileri kullanmak isterler. Ancak bu bilgileri kullanarak farklı fikir ve görüşler oluşturmak biraz zaman alabilir. Edinilen bilgi bilinçaltına itilir ve kişi bunu düşünmüyor gibi görünse de zihni sürekli olarak bu soru üzerindedir.

Yeni fikirlerin oluşması; bu aşamada, girişimcinin zihninde aniden somut hale gelir. Sorunun sorusu veya çözümü üzerinde çalışılmaktadır. Bir çözüm bulmak, adım adım olduğu kadar aniden gerçekleşebilir. Çünkü bazı durumlarda ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçiş zaman alabilir.

Oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması; bu aşama disiplin, azim ve cesaret gerektiren en zor aşamadır. Bu aşamada oluşan fikirlere nihai biçimde karar verilir ve uygulanabilirliklerine karar verilir.

Genel olarak yaratıcılık bireye atfedilir ve bireyin yaratıcılık süreçleri olmadan herhangi bir çıktı üretmemesi beklenir. Ancak yaratıcılık örgütler içerisinde ele alındığında bireylerin yaratıcılığının kendi başına yenilikçi çıktılar üretmekte zorlanacağı, bireysel yaratıcılık bileşeni tamamlayıcı nitelikte olmadığı sürece kapasitede sorunlar yaşanacağı görülmektedir. Sonuç olarak yaratıcılık örgütsel olarak da değerlendirilmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000).

2.3.3. Yaratıcı Düşünen Bireylerin Özellikleri

Yaratıcılık kavramını anlamının bir yolu, yaratıcı insanları incelemektir. Bu, insanlığın en başından beri ortaya çıkmış ve her insanda mevcut olan yaratıcılık, hayal gücü ve zekâ ile ilişkili bir beceridir. Yaratıcı bir kişi, dünyayı ve çevreyi çok yönlü etkileşim çerçevesinde gözlemleyebilir ve yorumlayabilir. Eğer bir kişi yaşadığı çevreyi doğru algılayabilir ve gördüğü şeyin anlamını anlayabilirse, o zaman zamanının gerçeklerini kolayca değerlendirebilir. Yaratıcılıkta, bir insanın yaşadığı çevresel koşullar da etkilidir. Yaratıcı insanların sorunlar karşısında kontrolden çıktığı ve diğerleri gibi davranmadığı belirtilmektedir. Yaratıcı insanlar aktif bir ilgi duygusu, ortaya çıkan sorunlara duyarlılık, güçlü bir mizah anlayışı ve özgürlük gibi niteliklere sahiptir. Yaratıcı insanlar orijinal fikirlerle ortaya çıkarlar ve farklı fikirlere sahiptirler. Bunlar herkesin düşündüğü gibi düşünmeyen ve kontrolden çıkabilen insanlardır. Yaratıcılıkla birlikte keşfedilen fikirler, içinde bulunduğu kişiye ve topluma karşı duyarlı olmamızı teşvik eder. Ek olarak, yaratıcılık bir kişinin orijinal olmasını sağlar (Argun, 2004; Yenilmez ve Yolcu, 2007; Dağlıoğlu, 2012; Güneş, 2016).

Bireylerin yaratıcı sayılabilmesi için sahip olduğu özellikler ve farklı alanlardaki yaratıcı özellikler arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur (Miller, 2002). Rove (2004) yaptığı araştırmalara göre yaratıcı kişilerde bazı özelliklerin daha yaygın olduğunu belirtmektedir:

- Dış hedefler yerine iç özelemleri vardır.
- Başarılı olmalarını sağlayacak yeteneklere sahiptirler.
- Sürekli olarak yaratıcı çözümler düşünürler.

- Başarısızlığın anlamını kavrayabilirler.
- Şanslarını denemeye eğilimlidirler
- Geleneklere daha az önem verirler (Türkmen, 2021)

Barker'a (2001) göre yaratıcı bireylerin özellikleri şu şekilde tanımlanmalıdır;

- Bireysel estetik tercihleri vardır
- Sorunları tespit etme kapasitesine sahiptirler
- Zihinsel olarak hareket etme yeteneğine sahiptirler
- Zorlukları kabul etmeye hazırdırlar
- Ayrıca kendi çalışmalarını objektif olarak değerlendirebilirler
- Kişisel bir davaları vardır.

Bireyler yaratıcılıklarını kullanamadıklarında, yaşamda karşılaştıkları zorluklar ve sorunlarla başa çıkmakta güçlük yaşayabilirler. Bu sorunları çözemedikleri takdirde, psikolojik olarak zarar görme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Mesleki başarıya ulaşmak için ise bireylerin sadece teknik yetenek ve bilgiye sahip olmaları yeterli değildir; aynı zamanda yaratıcı bir kişiliğe de ihtiyaçları vardır. Bu alanda fark yaratmak, benzersiz olmak ve zoru başarmak başarının anahtarlarıdır. Yaratıcı bireyler, sadece kendi başarılarına değil, aynı zamanda toplumların gelişimine de önemli katkılarda bulunurlar (Tuna, 2005).

Yaratıcı bireyler, zıtlıkları bir arada barındıran kişiler olarak, yaratıcı yeteneklerinden şüphe ettiklerinde bile, bu zıtlıkları çözmeden önce anlamaya çalışmanın önemini bilirler. Çünkü yaratıcılık, her bireyde doğal olarak belli bir oranda vardır ve diğerlerinin görevi bu yaratıcılığı destekleyip geliştirmektir. Yaratıcı bireylerin potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için özgür bir ortam yaratılması gereklidir. Bunu sağlamak için esnek bir yaklaşım benimsemek, açık iletişim kurmak ve çalışma saatlerini bu ihtiyaçlara göre düzenlemek önemlidir (Ayden ve İşgüzar, 2016; Kuru Turaşlı, 2012; Vininhuk ve Dolgova, 2016; Gayret, 2021).

Yaratıcı insanlar, dayanıklılık ve kalıcılık sağlayan niteliklere sahiptir. Bu nitelikler, çalışmalarına tek bir vizyon, bağlılık ve özveri ile odaklanmalarını sağlar. Genellikle yaratıcı bir birey için en önemli olan şey, onun ortaya koyduğu eserdir (Andreasen, 2009).

2.4.Örgütsel Yaratıcılık

Örgütün içinde bulunduğu çevredeki değişiklikler, örgütü doğrudan etkileyebilir ve onun dengesini bozabilir. Çevredeki bu değişimler önemli boyutlara ulaştığında, örgüt, hayatta kalabilmek için çevrenin gereksinimlerine uyum sağlamak zorundadır. Her değişim, örgütte bir dizi etkileşimi tetikler; bu da örgütün işleyişinde, teknolojilerinde ve grup yapılarında değişikliklere yol açar. Sonuç olarak, örgütteki mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda ve çalışma yöntemlerinde önemli düzenlemeler yapılması gerekebilir (Yeniçeri, 2002).

Örgütlerde yaratıcılık, bunların gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir ürün, hizmet veya süreç biçimini alabilir. Araştırmalar, örgütlerdeki yaratıcılık hacminin dönüşümsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Bharadwaj ve Menon, 2000). Blomberg (2016) örgütsel yaratıcılığı yeni, değerli ve karmaşık bir sosyal sisteme dahil olan kişiler için faydalı olan yeni bir kavramın, ürünün, hizmetin veya sürecin tanıtılması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın çevresel ve sosyal faktörlerin yanı sıra biçimsel süreçlerden, örgütsel geleneklerden, yapısal bileşenlerden ve yönetim sorunlarından da etkilendiğini, dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın bağlamdan ve sosyal faktörlerden etkilenen karmaşık bir süreç olduğunu belirtmektedir (Blomberg, 2016).

Yaratıcı olmak, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasının başlangıcı olup, örgütü ilgilendiren konularda sezgisel olmayan çıktılar üretilmesine ve örgüt bağlamında yeni düşünce sistemlerinin geliştirilmesine olanak sağlar. Bu bakımdan yaratıcılık, örgütün performansına olumlu etki yapacak yönetim sistemlerinin oluşturulması açısından hayati önem taşımaktadır (Coade, 2002).

Yaratıcı düşünme tekrarlanan, yinelenen bir süreçle karakterize edilir. Organizasyonel yaratıcılığı arttırmanın en etkili yöntemi eklenen fikir sayısını mümkün olduğu kadar arttırmaktır. Bu durum giderek daha yaratıcı fikirleri ortaya çıkaracaktır (Buzan vd., 2021). Organizasyonel yaratıcılık, iş birliği yoluyla yeni ürün ve hizmetler sunan karmaşık bir sistemdir. Araştırmacılar örgütsel yaratıcılığın iki kritik bileşeni içeren karşılıklı bir süreç olduğunu belirtmektedirler; grubun bileşimi ve örgütün yapısı. (Chang ve Chiang, 2007).

2.4.1. Yaratıcılık ve Motivasyon

Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmeleri için motivasyon büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanlar veya gruplar motive edilmelidir. Çalışanların motivasyonu sağlanırsa, örgütün başarısı artacaktır (Serinkan, 2008).

Motivasyon özünde kişinin sahip olduğu hedeflerle bağlantılıdır. Bireyin öğrenme hedefi varsa, bu alanda önemli derecede tutkuyla hareket etmeye motive olur. Sürecin nihai başarısı veya başarısızlığından ziyade prosedürle ilgilenir; süreç bilginin gerçekleştirilmesidir. Öğrenme süreci kişinin birincil motivasyonu ile kolaylaştırılır. Ancak başarıya ulaşmak isteyen kişi sonuç odaklı bir yaklaşımla hareket edecektir. Onun için başarı, prosedürün kendisinden daha önemlidir. Sonuca önem vermek, kişinin bir ödül veya onay beklediğinin göstergesidir. Sonuç olarak bir şeyi başarma hedefi dışsal motivasyonla ilişkilidir (Kaufman, 2009).

Başka bir tanıma bakarsak, motivasyon, bir kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarına katılmaya teşvik eden içsel bir süreç olarak tanımlanır. Motivasyonun tanımını inceleyerek, erken çocukluktan itibaren hedeflere ulaşmak için kullanılan psikolojik gücün insanlara zekâ, hareket ve duygular alanında güçlü örgütsel yetenekler kazandırdığı görülmektedir (Kutu ve Sözbilir, 2011; Lussier, 1996).

Mauzy ve Harriman'a göre yaratıcılık fikrinin dört bileşeni vardır. Bu faktörler, motivasyona, meraka ve korkuya neden olan, bağlantılara ve yeni fikirlere ve değerlendirmeye yol açan faktörler olarak sıralanmaktadır. İlham sahibi çalışanların harekete geçebilmesi için merak ve korku gereklidir. Merak insanların çevrelerinde olup biteni anlamalarına ve yeni şeyler bulmalarına olanak sağlar. Tam tersine korku, merakı bastıran ve yaratıcılığı engelleyen bir duygu olarak kabul edilir (Akan, 2019).

Örgütsel motivasyon, organizasyonların her kademesinde yaratıcı iş ve yaratıcılığın desteklenmesini ifade eder. Kaynakları iş insanları için kullanılabilir ve yaratıcılık teşvik araçları vardır. Öte yandan, yönetim uygulaması, iş insanlarına işlerini yaparken eylemler için bir alan sağlamayı, yeteneklerine ve çıkarlarına uygun görevler sağlamayı ve stratejik hedefleri açıkça belirtmeyi içermektedir (Akan, 2019).

2.4.2. Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi

Yöneticiler örgüt için tüm stratejik sorumluluğu üstlenirken, oluşturulan tüm stratejilerin örgütün içinde bulunduğu sektördeki verimliliğini artıracığı ve sağlayacağı öngörüsüne

ve anlayışına sahip olmalıdırlar. Yönetici, yaratıcılığın örgüt içinde büyümesini sağlayan kilit bir konuma sahiptir. Örgütün her kademesinde, ortaya çıkmasını bekleyen çalışanların yaratıcılık yeteneği, teşvikler, doğru stratejiler ve yöneticilerin önerileri sayesinde geliştirilmekte ve güçlendirilmektedir (Baer, 2003; Zhou ve George, 2003).

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde yapılan araştırmaların daha çok liderlik ve yönetim stili üzerinde odaklandığı görülmektedir. Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcı ya da işbirlikçi liderlik tarzının yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Karar alma sürecine katılım, çalışanların alınan kararların sonuçlarından kendilerini sorumlu hissetmelerine ve sonuçların uygulanmasına yönelik yeni yöntemler önermelerine olanak tanır. Çalışanlara çabaları hakkında geri bildirimde bulunmak ve başarılarının takdir edilmesi, onların yaratıcılıklarını önemli ölçüde artırır, bu davranış aynı zamanda şirket içindeki yönetim tarzının da önemli bir bölümünü oluşturur. Sonuç olarak hem grup hem de bireysel faktörler göz önüne alındığında karar almaya katılım ve yönlendirilme şekli, grup ve örgütün ayrımı, grup temelli iş tasarımı gibi bireyin yaratıcılığını etkilemektedir (Axtell ve Holman, 2000).

Özçer (2005) işe yaramayan yaratıcı yeteneklere sahip kişilerin bazen örgütten dışlandığını ya da reddedildiğini belirtmektedir. Aynı davranışı gözlemleyen diğer bireyler olması gerektiği kadar yaratıcı olmayabilir. Yaratıcı örgütlerde hatalardan fayda sağlanabileceği anlaşılmaktadır. Bu duruma yöneticilerin tamamının katılması halinde örgütlerde bireysel ve ekip düzeyinde yaratıcılığın sağlanması için gerekli yardım sağlanabilir (Çalışır, 2021).

Yaratıcılığa hâkim olmak ve onu kavramak, onu tanıtmak ve kullanmaktan farklı bir süreçtir. Bu, yaratıcı çabaların yüksek maliyetinin yanı sıra örgütleri sürdürme ve geliştirme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Akat vd., 2002; Çalışır, 2021).

Yaratıcı olmak, inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanmasının başlangıcıdır ve örgüt açısından yeni düşünce sistemleriyle iş birliği içinde, örgütle ilgili konularda soyut olmayan sonuçlar oluşturmasına olanak tanıtılmaktadır. Bu açıdan yaratıcılık, örgütün etkinliği üzerinde olumlu etkisi olan yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde çok önemlidir (Coade, 2002).

Her çalışan, bireysel yaratıcılık için etkili bir örgüt kültürünün yaratılmasına farklı düzeylerde katkıda bulunan görevleri yerine getirmekten sorumludur; bu, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için çok önemlidir (Yeloğlu, 2007).

Yaratıcı düşünme tekrarlayan bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılığı arttırmanın en etkili yolu, her bir fikre yapılan basit eklemelerin sayısını arttırmaktır. Bu, giderek daha yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Buzan vd., 2001; Çalışır, 2021).

İstikrarsız ve rekabetçi bir ekonomide örgütler için yaratıcılık ve yenilikçilik diğer tarif ve önerilerden daha önemli olduğundan, günümüz işletmelerinin rekabet avantajına sahip olabilmeleri için yaratıcı olmaları gerekmektedir (Mumford vd., 2002).

Gümüştuyu'na (2004) göre örgütsel yaratıcılık, zaman içinde biriken bilişsel gelişim, karakter kalitesi, içsel motivasyon, deneyimler ve yaratıcılık becerileri ile bütünleşen, bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri ekibin yapısı, kültürü, büyüklüğü, iklimi ve karakteri gibi arasındaki etkileşimin sonucudur (Özkal, 2021).

Yaratıcılık türlerine sahip olanlar, sağlıklı, öncelik odaklı ve geleceğe yönelik farklı kombinasyonları ortaya çıkarabilecek geniş fırsatları yenileyebilmeli, sentezleyebilmeli, genişletebilmeli, kopyalayabilmeli veya yeniden oluşturabilmelidir. Yöneticinin bu sürece aktif katılımı çalışanların verimliliğini arttırırken, organizasyon ikliminin yaratıcı süreçlere elverişli hale gelmesine ve iletişim süreçlerinin kolaylaştırılmasına da katkı sağlamaktadır (Güler, 2019).

2.5.Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık

Bireyler, istek ve ihtiyaçlarını kendi başlarına karşılayamadıkları durumlarda, bir grubun üyesi olarak varlıklarını idame ettirmek durumundadırlar. Bu nedenle, grup üyelerini ortak bir hedefe yönlendirecek ve onları denetleyebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 2001). Bir örgüt içindeki faaliyetlerin ve süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi de özellikle nitelikli liderlikle yakından ilişkilidir.

Bireysel yaratıcılık, örgüt içerisinde içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmedikçe örgütsel sermayenin bir parçası olarak değerlendirilemez. Bu noktada en büyük yük yönetimlere yani liderlere düşmektedir (Yıldırım, 2007).

Örgütsel yaratıcılığı teşvik etmek için lider ve çalışan ilişkilerinin kaliteli ve pozitif olması çok önemlidir. Neticede, liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilme kapasitesi, onların performansının artırılmasında ve olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Lider, konu ve fikirleri farklı açılardan ele almak için ekip çalışmasını teşvik ederek bireysel yaratıcılığı takım becerilerine dönüştürmek, daha geniş yaklaşımlar benimsemek

ve yaratıcı bir ortam yaratmak, ardından örgütsel yaratıcılığı teşvik ederek yaratıcılığı örgütsel bir dinamiğe dönüştürmekle sorumludur (Yıldırım, 2007).

Alışılmışın dışında ve sıra dışı lider davranışları, örgütlerde yaratıcılığın teşvik edilmesi ve harekete geçirilmesinde önemli bir role sahiptir. Rol model olarak hareket eden bu liderler, çalışanları farklı ve yaratıcı bir zihinle düşünmeye teşvik ederek örgütlerinin çıkarlarını ve faydalarını çok sayıda çıkar grubu açısından en üst düzeye çıkarırlar (Jaussi ve Dionne, 2003).

Etkili liderler organizasyonlarda yaratıcı davranışlara ilham verir. Liderler örgütün yaratıcılığına zemin hazırlarlar ve bu soruna ilişkin uygulanabilir bir vizyon oluşturur. Örgütteki liderlerin yaratıcı yönleri şu şekildedir (Cengiz vd., 2007).

- Çalışana neyi, nasıl yapacağını seçme özgürlüğünün tanınması: İşe ilişkin hassasiyetin kontrol edilmesi.
- Zor projelerde ve önemli çabalarda zorluk izlenimi yaratmak: Mücadele.
- Başarı için yeterli fon, materyal, aktivite ve bilgi: Fon sağlanması.
- Hedefleri belirleyen, işgücünü ve çalışma gruplarını destekleyen ve onlara katılan ve kuruluş içinde tanınan kolaylaştırıcı bir yönetim tarzı: Yönetim desteği.
- Açıklık ve pozitiflik yoluyla yaratıcılığı teşvik eden, yaratıcı çabaları ödüllendiren ve takdir eden, yeni fikirleri yaymaya yönelik mekanizmalar sunan ve şu felsefeyi paylaşan bir kültür: Organizasyonel destek.

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi

Son yıllarda dönüşümcü liderlerin örgüt çalışanları üzerindeki etkisi sıkça araştırılmış olsa da bu liderlik tarzının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi nadiren incelenmiştir. Bu alanda elde edilen çelişkili bulgular ve çalışmaların deneysel niteliği, dönüşümcü liderliğin gerçek iş ortamında bireysel yaratıcılığa olan etkisini daha iyi anlamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir (Gümüšoğlu ve İlsev, 2009).

Jaussi ve Dionne'nin ABD'de yaptığı araştırmada dönüştürücü liderlik ile bireysel yaratıcılık arasında bir ilişkinin olmadığı belirtilirken, Shin'in ve Zhou (2003) Kore'de 260 Ar-Ge çalışanı ve 46 yönetici ile gerçekleştirdikleri araştırmanın bulguları ise çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı sergilendiğinde yaratıcılık düzeylerinin artış gösterdiğini ifade etmektedir. Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009) de Türkiye'de faaliyet

gösteren KOBİ'lerde istihdam edilen 163 çalışan ve yönetici ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Yuan ve Zhou (2015) güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin olumsuz yönde etkileneceğini öne sürmüşlerdir. Örgüt kültürü ve liderlik tarzı, güç mesafesinin anlamlı belirleyicilerindedir. Bu kapsamda, bireysel düzeyde, dönüştürücü liderlerin yatay örgüt yapılarına sahip örgütlerde, dikey örgüt yapılarına sahip örgütlere kıyasla çalışanların yaratıcılığına katkısının daha etkili ve olumlu olabileceği ifade edilebilir (Akan, 2019).

21. yüzyıl boyunca temel bir becerinin geliştirilmesi ve kullanılması büyük ölçüde firmanın başarısı ile ilişkilidir. Bir firmanın kaynakları veya becerileri, ancak değerli, nadir, takip edilmesi pahalı ve güçlü olmaları durumunda temel beceriler olarak adlandırılabilir. Temel becerilerin tanımlanması oldukça zordur ve temel becerileri tanımlarken stratejik liderlerin becerilerin firmanın çalışmaları üzerindeki etkisini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Ireland ve Hitt 2005; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Bu nedenle, yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanlar örgütler için kritik değerdedir.

2.5.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yaratıcılığa Etkisi

Dönüşümcü liderlik niteliklerinin mevcut olduğu örgütlerde, astların gereksinimlerinin etkin bir şekilde karşılandığı, liderin astları etkin bir şekilde temsil ettiği, kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkili olduğu bir iklim vardır. Lider, astlarının memnuniyetini yaratır. Liderin astlarla çalışma şekli astları tatmin ve motive eder. Dönüşümcü liderlik davranışının gösterilmesi, ek çaba, verimlilik ve memnuniyet üzerinde "artırıcı bir etkiye" sahiptir. Ek çabalar, verimlilik ve memnuniyet, yönetimin dönüşümsel davranışlarıyla doğru orantılı olarak büyür (Karip, 1998).

Gümüşlüoğlu (2005), dönüştürücü liderlik ile takipçilerin bireysel ve yaratıcı liderlik kapasiteleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aymaz (2014) ise, liderlik davranışının çalışan odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı alt boyutları ile bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve sosyal yaratıcılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmiştir.

Örgütsel yaratıcılığın örgüt içindeki birey ve gruplara yaratıcı hareket etmelerine olanak sağlayacak ortamın yaratılması ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir

(Çekmecelioğlu, 2002). İlkokul liderlerinin yaratıcılık düzeyleri ve bunların liderlik stilleri ile ilişkisi üzerine yapılan araştırma sonucunda ilkökul liderlerinin yaratıcılık düzeyleri ile ilişkiye yönelik liderlik stilleri arasında %95 oranında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çiftçi, 2002).

Örgütsel yaratıcılığı teşvik etmek için lider ve çalışan ilişkilerinin olumlu olması çok önemlidir. Dönüştürücü liderlik, son yıllarda liderlik alanında giderek daha fazla incelenmeye başlanmış ve hem bireysel hem de örgüt düzeyinde yaratıcılıkla ilişkilendirilmiştir (Gong vd., 2009; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Wang ve Rode, 2010). Sonuç olarak liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilme kapasitesi, takipçilerinin performanslarının artması ve olumlu sonuçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Dönüştürücü liderler, çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkiler ve onlara güven aşılar. Bireysel yaratıcılık örgüt içerisinde içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmedikçe örgütsel sermayenin bir parçası olarak değerlendirilemez. Bu noktada en büyük yük yönetimlere, yani liderlere düşmektedir. Küpçü (2012), araştırmasında çalışanların dönüştürücü liderlik algısı ile yaratıcılık algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu saptamıştır.

Uysal ve Shibu (2020) çalışmalarında KOBİ yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yenilik ve yaratıcılığa etkisini araştırmışlardır. 193 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzının örgütte yenilik ve yaratıcılığı artırdığı sonucuna varılmıştır.

Kanmaz ve Karabulut (2022) hava kargo taşımacılığı sektöründe çalışan 580 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Yöneticilerin vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu çalışanların “Örgütsel Yaratıcılık” boyutundaki değişimin %32’sini açıklamaktadır. Yöneticilerin “Bireysel İlgi” alt boyutunun “Örgütsel Yaratıcılık” boyutundaki değişimin %31’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi olan yöneticilerinin vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağladıklarına yönelik inançları ve yöneticilerin bireysel ilgileri olduklarına dair fikirlerinin olmasıdır.

Savi ve Ceylan (2003) tarafından yapılan araştırmada üst düzey yöneticilerin yönetim tarzının bireysel yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı, yaratıcı eylemleri teşvik etmektedir. Örgütlerin

alışanlarının yaratıcılığını geliştirebilmesi için çalışanlarının fikirlerine değer vermesi, fikirleri önyargısız, objektif bir şekilde değerlendirmesi ve hepsine eşit davranarak onları desteklemesi gerekir.

Liderler, örgütlerini kurallara ve çevreye uyum sağlamak amacıyla ön plana çıkarmak için yaratıcılığı bilinçli bir yaklaşım olarak kullanabilirler. Yaratıcılık, yenilikçiliğin ve değer yaratmanın temel ilkesidir. Sonuç olarak bu yaratıcılığı çalışanlarda göstermek önemlidir. Toplum için önemli olan yeni mal ve hizmetlerin yaratılmasında çalışanların yaratıcılığını koordine etmek ve teşvik etmek değerli olabilecek bir süreçtir. Kuşkusuz, hayal edilen düşüncelerin uygulanmasında farklı ve önemli riskler almak, dönüştürücü liderin liderlik davranışı ve tutumlarıyla başarılabilir önemli bir görevdir (Kaygın, 2011).

Dönüştürücü liderler, sırasıyla koç ve mentor rolünü üstlenerek takipçilerini hedeflerine ulaşmaya teşvik eder ve teşvik eder; bunu başarmak için her bireyin ayrı ayrı ele alınması gerekir. Takipilerinden yüksek derecede başarı bekleyerek ve grubun hedeflerinin onayını alarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bu nitelikleri nedeniyle dönüştürücü liderler, yaratıcı ve pratik yeni fikirlerin geliştirilmesini kolaylaştırır, bu fikirler daha sonra değer yaratmak ve yeni yenilikleri mümkün kılmak için uygulanır. Yeniliğin birçok nedeni arasında araştırmacılar, bireylerin yenilikçi davranmasına neden olan içsel faktörlere odaklanmışlardır (Kaygın, 2011).

BÖLÜM 3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, hipotez geliştirme, örneklem, veri toplama araçları, veri toplama ve veri analizine ilişkin bilgiler ele sunulmuştur.

3.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanlara rol model olarak, çalışanların liderden ilham almalarını, motive olmalarını ve bu yolla da kişisel gelişimlerini sürdürmelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile çalışanların yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Çalışma kapsamında, çalışanların liderlerini dönüşümcü lider olarak algılamalarının onların yaratıcı düşünce ve problem çözme becerilerini artıracığı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada yanıt aranacak soru; dönüşümcü liderlik algısı çalışanların yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkiler mi? şeklindedir. Eğer söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirse, dönüşümcü liderlik algısının çalışanların yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların yaratıcılık düzeylerini artırmada dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Özellikle dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin derinlemesine incelenmesi, mevcut yazın temelinde liderlik tarzlarının çalışan yaratıcılığının oluşumu ve gelişimindeki rolünü ortaya koymak açısından büyük bir önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderliğin, çalışanların ilham almasını, motive olmasını ve yenilikçi düşünme kapasitelerini nasıl artırdığını anlamak, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sunabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, liderlik ve yaratıcılık arasındaki dinamik ilişkilerin anlaşılmasına ve bu ilişkilerin işletmelerde nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğine dair önemli ipuçları sağlayarak katkı sunmayı hedeflemektedir.

3.2.Hipotez

Mevcut yazın incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Gümürlüoğlu ve İlsev (2009) Türkiye’de yazılım geliştirme alanında faaliyet gösteren 163 KOBİ çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularında, dönüşümcü liderliğin hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada ayrıca dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği de saptanmıştır. Benzer şekilde, Shin ve Zhou (2003) Güney Kore’de yürüttükleri çalışmalarında, dönüştürücü lider ile çalışan işgörenlerin daha yaratıcı olduklarını tespit etmişlerdir.

Yazındaki diğer çalışmalar, dönüşümcü liderlerin ilham veren vizyon oluşturarak, takipçilerine bireysel ilgi göstererek onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak yoluyla yaratıcı düşünme süreçlerini olumlu yönde etkilediklerini göstermektedir (Elkins ve Keller, 2009; Jaiswal ve Dhar, 2016). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaratıcı potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için onları cesaretlendirir, ödüllendirir ve onlara özerklik sağlarlar. Bu liderlik tarzının çalışanların yaratıcı performansları üzerindeki etkisi, çalışanların yaratıcı öz-yeterlilik algıları ve iş çevresine ilişkin algıları ile de ilişkilidir (Amabile vd., 1996; Gong vd., 2009). Yapılan çalışmalarda (Chaubey vd., 2019; Cheung ve Wang, 2011; Jaiswal ve Dhar, 2016; Kasımoğlu ve Ammari, 2020) çalışanların yaratıcı-öz yeterlilik algılarının ve iş çevresine ilişkin değişkenlerin, dönüşümcü liderlik algısı ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracılık ve düzenleyicilik gibi çeşitli rollerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin, çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini artırma yoluyla çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirler ve çözümler geliştirmelerine imkân sağladıkları söylenebilir. Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerde yaratıcılığı ve inovasyonu yordayan unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik algısı ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ele alan yazın bir bütün olarak incelendiğinde (Amabile, 1995; Chaubey vd., 2019; Cheung ve Wang, 2011; Eisenbeib ve Boerner, 2013; Gong vd., 2009; Gümürlüoğlu ve İlsev, 2009; Jaiswal ve Dhar, 2016; Kasımoğlu ve Ammari, 2020; Mittal ve Dhar, 2015; Qu vd., 2015; Runco vd., 2005; Wang vd., 2013; Wang vd., 2014; Zhang ve Bartol, 2010) aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anketler, 2024 yılının Ocak ve Nisan ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla tasarlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mevcutta yapılan iş/meslek ve çalışılan işletmedeki çalışma süresi gibi demografik nitelikteki sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarını tespit edebilmek amacıyla Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ve İşcan'ın (2002) doktora tezi kapsamında Türkçe'ye uyarladığı 23 maddelik "*Dönüştürücü Liderlik Ölçeği*" yer almaktadır. İşcan'ın (2002) uyarlaması neticesinde bu ölçeğin şu beş boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir; "*Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma*" (8 ifade), "*Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama*" (5 madde), "*Entelektüel Teşvikte Bulunma*" (4 madde), "*Bireysel İlgi Gösterme*" (3 madde), "*Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma*" (3 madde). İşcan (2002) bu ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarını sırasıyla $\alpha=0,91$; $\alpha=0,91$; $\alpha=0,86$; $\alpha=0,92$ ve $\alpha=0,82$ olarak saptamış ve ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmiştir. Ölçek katılımcılara 5'li Likert formunda (1-Hiç Katılmıyorum; 5-Tamamen Katılıyorum) sunulmuştur.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise çalışanların yaratıcılık düzeylerini tespit edebilmek amacıyla Muñoz-Doyague, González-Álvarez ve Nieto (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ürü (2009) tarafından yapılan "*Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği*" yer almaktadır. 11 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe uyarlaması kapsamında Ürü (2009) içsel tutarlılık katsayısını $\alpha=0,96$ olarak saptamış ve ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmiştir. Ölçek katılımcılara 5'li Likert formunda (1-Hiç Katılmıyorum; 5-Tamamen Katılıyorum) sunulmuştur.

Anket formlarının uygulanması için Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan uygunluk izni alınmıştır (Sayı: E-61923333-050.99-316817).

3.4.Çalışmanın Örneklemi ve Kullanılan Analizler

Bu çalışmaya gönüllülük esaslı, Sakarya ilinde özel sektör veya kamu sektöründe çalışan 18-65 yaş aralığında 302 çalışan katılmıştır. Çalışma katılımcıları kolayda örnekleme tekniği ile tespit edilmiş, araştırmacı tarafından oluşturulan çevrimiçi anket formu elektronik posta ve sosyal medya platformları aracılığı ile katılımcılara sunulmuştur.

Anket formlarından 18 tanesi eksik doldurulduğu, 32 tanesi geri dönmediği ve 18 tanesi dikkatle okunmadan cevaplandırıldığı için 68 anket formu çıkarılmış ve 302 anket formu analize uygun görülmüştür. Araştırmada kolayda örnekleme tekniği benimsenmiştir. Veriler, anketlerin basılı kopyası dağıtılarak ve çevrimiçi bir anket formu oluşturularak elde edildi.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 27 ile analiz edilmiştir. Bu süreçte verilerin normallik testleri, açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, güvenilirlik analizi, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarabilmek Pearson korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediğini saptamak amacıyla da basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

3.5.Bulgular

Bu kısımda anket formlarından elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Çalışma kapsamında 302 çalışana ulaşılmıştır. Bu katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	102	33,8
	Kadın	200	66,2
Medeni Durum	Evli	185	61,3
	Bekâr	117	38,7
En son mezun olunan okul	Lise	97	32,1
	Önlisans (MYO)	46	15,2
	Lisans (Üniversite)	118	39,1
	Yüksek Lisans	37	12,3
	Doktora	4	1,3
Yaş	20-30 yaş	146	48,3
	31-40 yaş	96	31,8
	41-50 yaş	43	14,2
	51 yaş ve üzeri	13	4,3
Kıdem	1-5 yıl	127	42,1
	6-10 yıl	63	20,9
	11-15 yıl	54	17,9
	16 yıl ve üstü	13	4,3

Katılımcıların büyük çoğunluğunu (%66,2) kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Yine katılımcıların büyük çoğunluğu (%61,3) evlidir. Katılımcıların %39,1'i lisans düzeyinde eğitim almışlardır. Katılımcıların çok büyük bir kısmı (%80) 20-40 yaş aralığındadır. 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanların oranı (%42,1) diğer çalışanlardan daha yüksektir.

3.5.2. Çalışma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu başlık altında, katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının ortalamaları ve yaratıcılık düzeylerinin ortalama değerleri sunulacaktır. Ayrıca çalışmada elde edilen verilerin normallik varsayımlarını test edebilmek için basıklık ve çarpıklık değeri verilecektir. Söz konusu değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2*Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

Değişkenler	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3,638	0,783	-,608	-,227
<i>Çalışan Yaratıcılığı</i>	3,632	0,691	-,363	-,350

N=302; Ölçüm 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde orta düzeyde (\bar{x} =3,638) dönüşümcü liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların çalışan yaratıcılığı ölçeğine verdikleri yanıtların

ortalamaları incelendiğine de orta düzeyde ($\bar{x}=3,632$) yaratıcılığa sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların anket formlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin dağılımının normallik durumunu test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğundan çalışma değişkenlerinin normallik varsayımını yerine getirdiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2017).

3.5.3. Faktör Analizi

Bu kısımda, çalışmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulgular sunulacaktır.

3.5.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve “oblimin” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,963 olduğu, bu değer 0,60'dan büyük olduğundan örneklem büyüklüğünün açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2017) saptanmıştır. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [$\chi^2(171) = 3548,859$; $p < 0,001$] maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz kapsamında özdeğerlerin 1'den büyük olmasının faktör oluşumu için gerekli olduğuna karar verilmiştir. DL10 maddesi, DL18 maddesi, DL4 maddesi ve DL16 maddesi öngörülenden farklı yeni ve varyansa katkısı çok düşük olan bir faktör oluşturdukları ve çapraz yükleme eğilimi gösterdiklerinden ölçekten sırayla çıkarılmıştır. Söz konusu maddeler çıkarıldıktan sonra yeniden gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde 19 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapı sergilediği, bu tek faktörün ise toplam varyansın %54,17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. 19 maddelik ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerine Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları*

Madde	Faktör Yüğü
DL21	0,802
DL8	0,791
DL17	0,789
DL11	0,788
DL23	0,768
DL19	0,756
DL5	0,741
DL15	0,738
DL20	0,737
DL22	0,734
DL7	0,730
DL13	0,726
DL19	0,725
DL14	0,721
DL6	0,718
DL1	0,692
DL12	0,681
DL2	0,673
DL3	0,654
Özdeğer	10,293
Açıklanan varyans (%)	54,172
Toplam varyans (%)	54,172

3.5.3.2. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve “oblimin” eksen döndürmesi tekniğı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,933 olduğu, bu değerin 0,60’dan büyük olduğundan örneklem büyüklüğünün açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğü (Gürbüz

ve Şahin, 2017) saptanmıştır. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [χ^2 (55) =1346,112; $p<0,001$] maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz kapsamında özdeğerlerin 1'den büyük olmasının faktör oluşumu için gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu kriteri karşılayan tek faktörlü yapı oluşmuştur. Ölçek kapsamında herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Orijinal ölçekteki gibi 11 maddelik ve tek faktörlü yapının oluştuğu ve bu tek faktörün ise %49,823'lük bir varyans açıkladığı saptanmıştır. 11 maddelik ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerine Tablo 4'de yer verilmiştir.

Tablo 4

Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Madde	Faktör Yüğü
CY10	0,759
CY3	0,740
CY6	0,732
CY11	0,731
CY5	0,730
CY2	0,709
CY9	0,706
CY4	0,699
CY7	0,697
CY8	0,629
CY1	0,619
Özdeğer	5,481
Açıklanan varyans (%)	49,823
Toplam varyans (%)	49,823

3.5.4. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda ölçeklerin Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanan içsel tutarlılık katsayıları verilecek ve böylece kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilecektir.

Tablo 5*Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Dönüşümcü Liderlik	19	0,953
Çalışan Yaratıcılığı	11	0,899

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarından elde edilen puanların güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının (α) alabileceği değerler 0 ile 1 arasındadır. Ölçüm araçlarının güvenilir sonuçlar verebilmesi için α katsayısının minimum 0,70 değerini alması kabul edilir (Şengül Avşar, 2021). Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin hesaplanan Cronbach Alpha (α) katsayılarının 0,70 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Böylece, çalışmada kullanılan ölçüm araçlarından elde edilen değerlerin güvenilir olduğu kabul edilebilir.

3.6.Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel değişkenleri olan dönüştürücü liderlik algısı ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışma değişkenleri sürekli nitelikte olduğundan Pearson Korelasyon Katsayısı (r) esas alınmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6*Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi*

	Dönüşümcü Liderlik Algısı	Çalışan Yaratıcılığı
Dönüşümcü Liderlik Algısı	—	
Çalışan Yaratıcılığı	0,685 **	—

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

Dönüşümcü liderlik algısı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü, orta şiddetli ve istatistiksel açıdan anlamlı ($r=,685$; $p<,01$) saptanmıştır. Bu bulgu temelinde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının ve yaratıcılıklarının birlikte artış ya da birlikte azalış gösterdiği söylenebilir.

3.7.Regresyon Analizi Bulguları

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çalışanların yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7

Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların Yaratıcılık Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,435	,138		10,371	<.001
Dönüşümcü Liderlik Algısı	,605	,037	,685	16,274	<.001

$R=,685$; $R^2=,47$; $F_{(1,299)}=264,832$; $p<.001$

Tablo incelendiğinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($R=,685$; $R^2=,47$; $F_{(1,299)}=264,832$; $p<.001$) görülmektedir. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki bir birimlik bir artışın çalışan yaratıcılığında 0,47 birimlik bir artışa neden olacağı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında, organizasyonların başarılı olabilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki hem akademik hem de pratik alanda büyük ilgi görmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak onların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmada önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, 302 çalışanın dahil olduğu bir örnekleme gerçekleştirilmiş ve özetle şu bulgulara ulaşılmıştır; katılımcılar orta düzeyde dönüşümcü liderlik algısına ve orta düzeyde yaratıcılığa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yine katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Neticede, çalışmadan elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, mevcut literatür ile uyum göstermektedir. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu ve dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğuna yönelik yazında pek çok çalışma bulunmaktadır (Chausbey vd., 2019; Eisenbeib ve Borner, 2013; Gong vd., 2009; Gümüştüoğlu ve İlsev, 2009; Jaiswal ve Dhar, 2016; Mittal ve Dhar, 2015; Shin ve Zhou, 2003; Wang vd., 2013; Wang vd., 2014; Wang ve Rode, 2010).

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, günümüz örgütleri için önem taşıyan inovasyon becerisi ve çalışanların yaratıcılıklarının artırılmasının bir yolunun sergilenen dönüşümcü liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Elbetteki çalışanların yaratıcılık düzeyini olumlu yönde etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında, çalışanların örgütlerine daha yaratıcı katkılar sunabilmesinin ve neticede örgütlerin daha yenilikçi bir nitelik kazanmasının bir yolunun liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri olduğu tespit edilmiştir.

Yazında mevcut araştırmaların ve bu araştırmanın bulguları temelinde uygulamacılara şu önerilerde bulunulabilir;

- Örgütlerde liderlik tarzının, yenilikçilik ve inovasyon üzerindeki etkisinin önemi göz önünde bulundurulmalıdır,
- Örgütlerde lider gelişimi programlarına önem verilmelidir. Özellikle lider adaylarına dönüşümcü liderlik nitelikleri kazandırmak amacıyla kapsamlı liderlik programları tasarlanmalıdır,
- Örgüt kapsamında dönüştürücü liderlerin gelişimini sağlayan koçluk ve mentorluk uygulamaları hayata geçirilmelidir,
- Örgütte yaratıcı düşünme ve inovasyonu teşvik eden ve besleyen bir iklimin oluşturulmasına tüm üyelerin aktif katkısı sağlanmalıdır,
- Yazında dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı ilişkisinde çalışanların psikolojik güçlendirilmesinin aracı etkisi tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanlara yeterli özerklik tanınarak, onların yetenekleri ve becerilerine güvenerek, başarılarını takdir ederek psikolojik güçlendirmeleri sağlanmalıdır,

Araştırmacılara ise şu önerilerde bulunulabilir;

- Dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici rol oynayabilecek farklı değişkenler tespit edilebilir ve bu temelde yeni araştırma modelleri geliştirilebilir,
- Dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı ilişkisinin kültürel bağlam esasında farklılık gösterebileceğine yönelik ifadeler literatürde mevcuttur. Bu vurgulardan yola çıkarak söz konusu ilişki farklı kültürel bağlamlarda incelenebilir,
- Nitel araştırmalar yoluyla çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının onları daha yaratıcı olmaya nasıl sevk ettiğine yönelik derinlemesine anlayış sağlanabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmanın herhangi bir sektöre ya da mesleğe odaklanması nedeniyle, çalışma sonucunda elde edilen bulgular temelinde belirli sektörlerle ve belirli mesleklere ilişkin çıkarımlar yapmak olanaksızdır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise örnekleme tekniğinin kolayda örnekleme olarak tercih edilmesi ve çalışma kapsamında 302 çalışana ulaşılmasıdır. Bu nedenle, çalışma sonucunda elde edilen bulguların genellenebilirliğinden bahsedilemez.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., Baki, B., ve Cengiz, E. (2004). Yaratıcı örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Trabzon yurdu müdürlüğü örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 325-338.
- Akan, M. (2019). *Yeni girişimlerde (startup) ve kurumsal şirketlerde dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılık üzerine etkisinde içedönüklüğün/dışadönüklüğün düzenleyici rolü.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi.* Barış Yayınları.
- Alder, H. (2005). *En üst düzey performans için 21 günde beyin eğitimi.* Varlık Yayınları.
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 8(4), 423-426.
- Andreasen, N. C. (2009). *Yaratıcı beyin dehanın nörobilimi* (3. Baskı). Arkadaş Yayınevi.
- Aral, N. (1999). Sanat eğitimi-yaratıcılık etkileşimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 11-17.
- Argun, Y. (2004). *Okul öncesi dönemde yaratıcılık ve eğitimi.* Anı Yayıncılık.
- Arslantaş, C. C. (2001). Girişimde yaratıcılık ve yenilik. *Yönetim*, 12(38), 17-23.
- Axtell, C. M. Holman, D. J., Unsworth K. L. Wall T. D. ve Waterson P. E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Aymaz, D. (2014). *Hemşirelerde liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi.
- Baer, M., Oldham, G. R., ve Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 569-586.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2013). Yaratıcılık ve yaratıcılık yönetimi. İ. Bakan (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* içinde (s. 5-33). Beta Yayınevi.
- Bakırcı, M., M. (2019). *Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: İstanbul'da otelcilik sektörü çalışanları üzerinde bir inceleme.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin simyası.* (A. Kardam, Çev.). MESS Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bharadwaj, S., ve Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development and Management Association*, 17(6), 424-434.
- Blomberg, A. (2016). *Organizational creativity: Hegemonic and alternative discourses*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Turku School of Economics.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Buzan, T., Dottiono, T. ve Israel, R. (2001). *Akıllı lider*. (S. Uçar, Çev.). Alfa Yayınları.
- Çalışır, S. (2021). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki (Balıkesir ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Carmelli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Yaratıcı birey teorisi ve örgütsel yaratıcılığı etkileyen genel özellikler. *I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitapçığı* içinde (ss. 553-565). Kocaeli Üniversitesi Yayınları.
- Ceylan, A. ve Savi, F. Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29,151-185.
- Chang, W. C., ve Chiang, Z. H. (2008). A study on how to elevate organizational creativity in Taiwanese design organization. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 699-723.
- Coade, N. (2002). *Her koşulda yaratıcı olmak-İşletmenizde yaratıcılığı ve yeniliği nasıl teşvik edebilirsiniz?*(A. E. Savran, Çev.). Epsilon Yayıncılık.
- Dağlıoğlu, H. E. (2012). Yaratıcılık, hayal gücü ve zekâ ilişkisi. E. Ç. Öncü, (Ed.), *Erken çocukluk döneminde yaratıcılık ve geliştirilmesi* içinde (ss.48-76). Pegem Akademi.
- Davis, G. A. (2011). Barriers to creativity and creative attitudes. Runco, M. A. Pritzker, S. R (Eds.), *Encyclopedia of creativity* içinde (2. Baskı, 115-121). Academic Press.

- De Jong, J. ve Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Demirel, Ö. (2005). *Eğitimde yeni yönelimler*. Pegem Akademi.
- Doğan S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. Sistem Yayıncılık.
- Düren, Z. A. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. Alfa Yayıncılık.
- Elenkov, D. S., ve Manev, I. M. (2004). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44,357-369.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Erol, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.
- Fisher, R. (2004). What is creativity? R. Fisher ve M. Williams (Ed.), *Unlocking creativity: A teacher's guide to creativity across the curriculum* içinde (ss. 1-15). Routledge.
- Gong, Y., Huang, J.-C., ve Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Güler, G.E. (2019). *Çalışanların bilişim teknolojilerine yönelik öz-yeterlik algısının bireysel yaratıcılık algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gümüştuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü: Bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Güneş, A. (2016). Eğitimde yaratıcılık ve yaratıcı mekânlar. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 15(57), 37-56.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior* (9.bs.). South-Western College Publishing.
- Hitt, M. A., ve Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership* (2.bs.). Pearson Prentice Hall.
- İnce, M., ve Gül, H. (2006). Bilgi çağında rekabetin temel belirleyicisi: Bireyin yaratıcılığı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 2, 220-234.

- Ireland, R. D., ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77.
- Jaiswal, N. K., ve Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaiswal, N. K., ve Dhar, R. L. (2016). Fostering employee creativity through transformational leadership: Moderating role of creative self-efficacy. *Creativity Research Journal*, 28(3), 367-371.
- Jung, D. I., Chow, C., ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kanbur, E., ve Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 264-275.
- Kanmaz, Ü. ve Karabulut, A. T. (2022). Dönüştürücü ve otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Hava kargo taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(10), 316-344.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kasımoğlu, M., ve Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475-498.
- Kaufman, J. C. (2009). *Creativity 101*. Springer Publishing Company LLC.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderlik anlayışı-bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam kalite yönetimi: Fakat nasıl?* Sistem Yayıncılık.
- Küpçü, U. (2012). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılık alguları üzerinde etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Kutu, H., ve Sözbilir, M. (2011). Adaptation of instructional materials motivation survey to Turkish: A validity and reliability study. *Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education*, 5(1), 292-312.
- Kwaśniewska, J., ve Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Lussier, R. N. (1996). *Human relations in organizations: A skill-building approach*. Richard d Irwin.

- May, R. (2003). *Yaratma cesareti*. Metis Yayınları.
- Miller, G. W. (2002). *The Torrance kids at mid-life*. Ablex.
- Mittal, S., ve Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53, 894–910.
- Mumford, M. D., Connelly, S., ve Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 411-432.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., ve Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Oke, A., Munshi, N., ve Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovative processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Onur, D. ve Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık kavramı ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1535-1552.
- Özkal, F. (2021). *Örgüt ikliminin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Kamu kuruluşlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Özsoy, E. (2013). Birey-örgüt uyumunun yaratıcılığa olan etkisinin belirlenmesi. G. Gümüştekin, K. Demirci, D. Ergun Özler ve C. Atalay Giderler (Ed.). *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (ss. 264-267). Nobel Yayınevi
- Özsoy, V. (2015). *Görsel sanatlar eğitimi*. Pegem.
- Qu, R., Janssen, O. ve Shi, K. (2015), Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Runco, M. A., Illies, J. J., ve Eisenman, R. (2005). Creativity, originality, and appropriateness: What do explicit instructions tell us about their relationships? *Journal of Creative Behavior*, 39(2), 137–148.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon ilişkisi*. Nobel Yayınları.
- Shalley, C. E., ve Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shibu, A. A. (2017). *Dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi: Samsun ilinde KOBİ'ler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset.

- Taylor, S.I., ve Rogers, C.S. (2001). The relationship between playfulness and creativity of Japanese preschool children. *International Journal of Early Childhood*, 33(1), 43-49.
- Telli, S. (2016). *Örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık: Bir alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Tuna, S. (2005). Yaratıcılık ve görsel algı. V. Özsoy (Ed.), *İlköğretim sanat eğitimi kuramları ve yöntemleri içinde* (s. 54-66). Görsel Sanatlar Eğitimi Derneği.
- Türkmen, B. (2021). *Erken çocukluk eğitimi kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görsel sanat ve yaratıcılık alanına yönelik görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ussahawanitchakit, P., ve Sriboonlue, P. (2011). Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(1), 162-172.
- Üstündağ, T. (2009). *Yaratıcılığa yolculuk*. Pegem Yayıncılık.
- Uysal, G., ve Shıbu, A. A. (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: dönüşümcü liderlik etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., ve Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89.
- Wang, P., ve Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., ve Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group and Organization Management*, 38(3), 334–360
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Academic Review*, 7(1), 133-152.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Yenilmez, K., ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 95-105.

- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), 109-120.
- Yuan, F., ve Zhou, J. (2015). Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 990-1007.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5. bs.). Prentice-Hall International Inc.
- Zhang, X. ve Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., ve George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onayı



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-316817
Konu : 64/16 Nooria PARDES

21.12.2023

Sayın Nooria PARDES

İlgi : 30.11.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazımız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 20.12.2023 tarihli ve 64 sayılı toplantısında alınan "16" nolu karar ile Nooria PARDES'in başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: B59L362LCU Pin Kodu: 36763

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&aD=B59L362LCU&aS=316817>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryamiversitesi@hs01.kep.tr
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31
e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hamife Babacan
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Nooria PARDES

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / İşletme	2024
Lisans	Amir Ali Shir Nawaye Yüksek Eğitim Enstitüsü/ İşletme	2013
Lise	Qazanchi Baba Lisesi	2005

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2014-2017	Wowen For Afghan women	Yönetim ve Finans Asistanı

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Pardes, N. ve Karakiraz, A. (2024). Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisine dair genel bir değerlendirme. G. Yüce Akıncı (Ed.), *Yönetim ve örgüt dinamikleri* içinde (ss. 134-158). Bidge Yayınları.